

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE SERVICIO EN  
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL ECUADOR**

**CASO PRODUBANCO**

**MARÍA CRISTINA GONZÁLEZ VILLAFUERTE**

**2013**



## **CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS/MONOGRAFÍA**

Yo, María Cristina González Villafuerte, autor/a de la tesis intitulada, “Propuesta para la implementación de un modelo de servicio en una institución financiera del Ecuador Caso Produbanco”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Maestría en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: Junio de 2013

Firma: .....

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE SERVICIO EN  
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL ECUADOR**

**CASO PRODUBANCO**

**MARÍA CRISTINA GONZÁLEZ VILLAFUERTE**

**TUTOR: WILSON MARIÑO TAMAYO**

**QUITO**

## **RESUMEN**

Para las instituciones financieras del país es de vital importancia la oferta de productos y servicios orientados a la completa satisfacción de las necesidades financieras de sus clientes. Para lograr este objetivo es necesario el conocimiento pleno de los requerimientos y exigencias del mercado, esto permite además contar con bases que ayuden a identificar mejoras en esquemas de atención aplicados por la banca, para poder servir al cliente con la excelencia que espera. Modelos de servicio establecidos sobre la base de las necesidades del cliente son alternativas válidas y significativas para estructurar una oferta de valor y servicio de calidad. Los esfuerzos que una entidad bancaria realiza para atender cada vez mejor a sus clientes se ven recompensados con el fortalecimiento de su confianza en la marca y con el consecuente incremento de su rentabilidad al lograr la fidelidad del cliente.

El presente trabajo busca establecer la propuesta de un modelo de servicio eficiente que logre un impacto positivo en la banca personal de las instituciones financieras ecuatorianas y que al mismo tiempo represente un beneficio significativo para el cliente. El estudio se enfoca en la investigación de los principales lineamientos en cuanto a la naturaleza de los servicios, modelos de atención de la banca y la calidad en la atención. Muestra un análisis situacional del mercado ecuatoriano, de la competencia directa de Produbanco y modelos de atención de otros bancos a nivel internacional. La parte fundamental de este documento es la investigación de las necesidades financieras del cliente de la banca personal de la ciudad de Quito para el diseño de un modelo de atención e iniciativas de mejora para su implementación.

### **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mi familia, pilar fundamental para mi crecimiento personal y profesional. Gracias por su apoyo incondicional.

### **AGRADECIMIENTO**

Sinceros agradecimientos a mis maestros y a la universidad que han contribuido significativamente en mi desarrollo académico.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	4
DEDICATORIA .....	5
AGRADECIMIENTO .....	6
TABLA DE CONTENIDOS.....	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	8
ÍNDICE DE TABLAS .....	9
CAPÍTULO I.....	10
INTRODUCCIÓN.....	10
1. Marco Teórico .....	11
1.1. Marketing de Servicios.....	11
1.2. Calidad de Servicios .....	17
1.3. Gestión de la calidad. ....	22
1.4. Resumen.....	25
CAPÍTULO II .....	27
2. Análisis situacional .....	27
2.1. Análisis del sistema financiero ecuatoriano. ....	27
2.2. Modelos de atención de la banca personal.....	33
2.3. Análisis de la competencia y sus modelos de atención de banca personal. ....	37
2.4. Modelos de atención en bancos de Latinoamérica y el mundo .....	43
CAPÍTULO III .....	47
3. Conocimiento del cliente .....	47
3.1. Resultados de la investigación.....	47
3.2. Identificación de las necesidades del cliente .....	60
3.3. Segmentación del cliente .....	63
3.4. Necesidades del cliente.....	65
CAPÍTULO IV.....	68
4. Propuesta Modelo de Servicio.....	68
4.1. Establecimiento del modelo de servicio propuesto .....	68
4.2. Iniciativas de mejora para la implementación del modelo.....	86

4.3. Resumen.....	89
CAPÍTULO V .....	91
5. Calidad de Servicio .....	91
5.1. Indicadores de Calidad de Servicio .....	91
5.2. Administración de la Calidad de Servicio .....	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	105
OTRAS FUENTES .....	106
ANEXO 1 .....	108
ANEXO 2 .....	110

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Marketing Mix para Servicios .....	14
Gráfico 2: Conceptualización de la calidad de servicio por Grönroos.....	20
Gráfico 3: Conceptualización de la calidad de servicio según Parasuraman, Zeithaml y Berry .....	21
Gráfico 4: Sucursal completamente automatizada .....	35
Gráfico 5: Característica que valora el cliente al elegir una institución financiera .....	49
Gráfico 6: Canales que el cliente prefiere para realizar transacciones.....	49
Gráfico 7: Características que el cliente busca en la atención de una agencia .....	50
Gráfico 8: Cómo prefiere el cliente que el ejecutivo de cuenta maneje la relación .....	51
Gráfico 9: Características que busca al cliente en canales alternos.....	51
Gráfico 10: Clientes que han tenido inconvenientes en canales alternos.....	52
Gráfico 11: Característica que valora el cliente alto valor al elegir una institución financiera .....	54
Gráfico 12: Canales que el cliente alto valor prefiere para realizar transacciones .....	55
Gráfico 13: Características que el cliente alto valor busca en la atención de una agencia .....	56
Gráfico 14: Cómo prefiere el cliente alto valor que el ejecutivo de cuenta maneje la relación.....	56



Gráfico 15: Características que busca al cliente alto valor en canales alternos .....	57
Gráfico 16: Clientes alto valor que han tenido inconvenientes en canales alternos.....	58
Gráfico 17: Segmentación Produbanco .....	64
Gráfico 18: Estructura agencia bancaria .....	70
Gráfico 19: Estructura agencia bancaria alto valor .....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de las entidades bancarias ecuatorianas .....	28
Tabla 2: Participación en depósitos de los principales bancos.....	29
Tabla 3: Participación en cartera de los principales bancos .....	30
Tabla 4: Número de clientes cuenta ahorristas y cuenta correntistas .....	31
Tabla 5: Cuadro comparativo de la competencia directa de Produbanco.....	42
Tabla 6: Cuadro resumen de las necesidades del cliente de banca personal .....	67
Tabla 7: Indicadores de calidad de servicio en Canal Agencia.....	92
Tabla 8: Indicadores de calidad de servicio en Canales Alternos .....	92
Tabla 9: Indicadores de calidad de servicio en Call Center.....	93
Tabla 10: Cálculo indicadores de calidad de servicio en Canal Agencia .....	94
Tabla 11: Cálculo indicadores de calidad de servicio en Canales Alternos.....	95
Tabla 12: Cálculo indicadores de calidad de servicio en Call Center .....	96

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

La institución financiera ecuatoriana y la banca personal necesitan una oferta de atención diferenciada y acorde a las necesidades de sus clientes. Al no contar con una oferta con tales características los bancos hacen que la vinculación de sus clientes con otras instituciones de la competencia aumente y su rentabilidad vaya disminuyendo con el tiempo. Sin la identificación de los requerimientos del cliente de banca personal es difícil que una institución logre ajustar su sistema de atención adecuadamente para servirlo como desea y espera.

El presente estudio tiene como objetivo fundamental establecer un modelo de servicio aplicable en instituciones financieras que represente una alternativa que les permita ajustarse a las exigencias del mercado y las necesidades del cliente de la banca personal. El objetivo es además hacer una contribución a las instituciones financieras del Ecuador y en particular a aquellas que tienen operaciones orientadas a la banca personal y como una de sus plazas principales el Distrito Metropolitano de Quito. Este trabajo está orientado a la investigación de las necesidades del cliente, la oferta del mercado y al diseño de un modelo de atención en oficinas que pueda ser aplicado inicialmente en PRODUBANCO y que posteriormente pueda ser implementado en otras instituciones financieras de la competencia, con la visión de un crecimiento del sector bajo la orientación a la calidad de servicio al cliente y a la atención de las demandas del mercado.

## 1. Marco Teórico

### 1.1. Marketing de Servicios.

Christian Grönroos (1994) describe al servicio como “una actividad o una serie de actividades, con más o menos naturaleza intangible, que generalmente, aunque no siempre necesariamente, es generada mediante la interacción producida entre un cliente y los empleados que proporcionan el servicio y/o los recursos o bienes tangibles y/o los sistemas del proveedor del servicio que son puestos a disposición como solución a los problemas de los clientes”. Los servicios son procesos o actividades que tienen una naturaleza en gran parte intangible que son en cierta forma producidos y consumidos simultáneamente, donde el cliente participa en el proceso de producción en la mayoría de los casos.<sup>1</sup>

Para clasificar los servicios existen diferentes criterios:

- Por el objeto de su actividad.- Servicios de salud, financieros, profesionales, turismo, entretenimiento, públicos, distribución, alquiler y leasing, educación e investigación, telecomunicaciones, mantenimiento.
- Por el destino de los productos y su carácter de prestación individual o colectiva.- Distribución, producción, sociales, personales.
- Por la función que desempeñan.- Gestión y dirección empresarial, producción, comunicación e información, investigación, personal, ventas y operativos.

---

<sup>1</sup> José María Cubillo P. y Julio Cerviño F., *Marketing Sectorial*, Madrid, ESIC Editorial, 2008, Pág. 25.

- Por el comportamiento del consumidor.- Servicios de conveniencia, de compra, de especialidad, especiales, no buscados.<sup>2</sup>

Los servicios se distinguen de los bienes físicos por su carácter *intangible* pues no se pueden ver, tocar ni oír antes de haberlos recibido; *inseparable* pues no se pueden separar de su proveedor; *variable* pues su calidad puede variar ya que es inseparable de las personas; *perecedero* ya que no se pueden almacenar para venta o uso posterior; *el criterio de satisfacción es diferente y el cliente participa en el proceso*.

El servicio conlleva una actitud orientada al cliente, al mercado, y a la opinión pública que converge en cuatro principios relacionados con:

- Marketing.- Lo primero es el cliente. Las empresas que son administradas con una cultura de mercado son aquellas en donde la filosofía de marketing tiene aplicación. Con su implementación se configuran un conjunto de creencias y valores compartidos y entendidos por toda la organización que sitúan al cliente como el centro de la estrategia.
- Comunicación.- Lo más importante es el receptor. El cliente es la base de la comunicación y de la acción empresarial. Las expectativas del cliente deben ser la base de la dirección estratégica de la empresa. La percepción del servicio, de la calidad y de la imagen corporativa son función de la comunicación, de las decisiones, los actos y las acciones que definen la actitud de la empresa y su conducta global.

---

<sup>2</sup> (J.M. Cubillo P. y J. Cerviño F., *Marketing Sectorial*, 26-27)

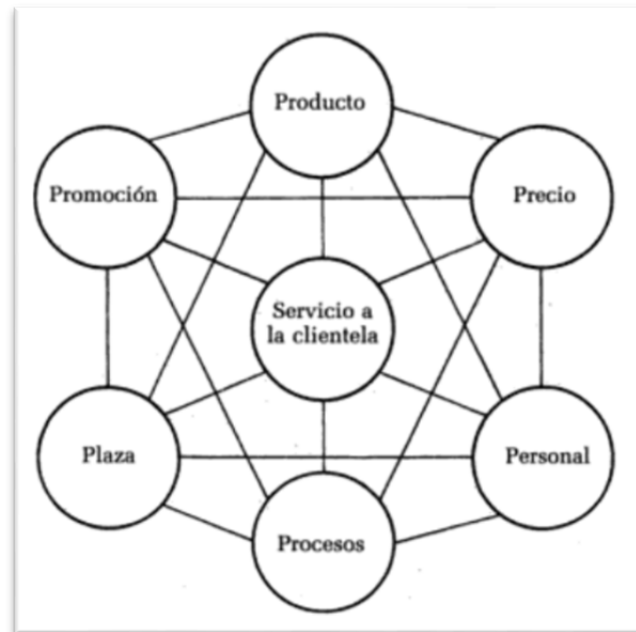
- Relaciones públicas.- Lo esencial son las personas. La consolidación de las relaciones entre el cliente y la empresa podría considerarse más importante que la promoción de los servicios. Las relaciones son decisivas posiblemente más que otros factores porque los cambios del mercado pueden modificar factores como precios y la tecnología, pero las relaciones estrechas pueden mantenerse a mediano y largo plazo. La calidad de servicio es cuestión de relación interpersonal, el trato y la empatía con la expectativa del cliente. El servicio es relación con sus soportes: confianza, credibilidad, fiabilidad que el cliente otorga a la organización.
- Una ética empresarial vertida al cliente y a la sociedad. La ética en la empresa no es una moda, es una necesidad y además rentable.<sup>3</sup>

El marco del marketing mix ampliado o para los servicios permite incluir todas las complejidades en las que debe centrarse la atención. Plantea las cuatro “P” tradicionales (producto, precio, promoción, plaza) más tres elementos adicionales: personal, procesos y prestación de servicio al cliente. *Las personas* como consecuencia de la característica básica del servicio que es la inseparabilidad, no puede sustraerse de la persona que lo suministra pues llega a ser un factor clave de diferenciación y posicionamiento. También *los procesos* por su contribución son considerados como elemento individual, toda actividad de trabajo es un proceso, incluye procedimientos, programación, mecanismos, rutinas que permiten entregar un servicio. *La prestación del servicio* al cliente crea una proposición de valor diferenciada y

---

<sup>3</sup> Enrique Castelló M., *Gestión comercial de servicios financieros*, Madrid, ESIC Editorial, 2007, Págs. 21-22.

superior a segmentos específicos del mercado, se convierte en el centro focal del marco en el que deben considerarse los otros elementos del marketing mix.<sup>4</sup>



**Gráfico 1: Marketing Mix para Servicios**

**Fuente: Christopher, Payne, & Ballantyne. (1994).**

Ante la complejidad de las interacciones con los servicios que se ven afectadas por muchos factores resulta crucial adoptar una perspectiva de marketing holístico, el resultado del servicio y la lealtad del cliente dependerá de un sinfín de variables. En el marketing holístico de servicios es necesario un marketing interno, un marketing externo y un marketing interactivo. El marketing externo describe el trabajo que debe hacer una empresa para preparar un servicio, fijar su precio, distribuirlo y promoverlo. El marketing interno se enfoca en el esfuerzo que hace la empresa para capacitar y motivar

---

<sup>4</sup> Martin Christopher, Adrian Payne y David Ballantyne, *Marketing Relacional*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1994, Págs. 17-27.

a sus empleados para que brinden la mayor satisfacción posible al cliente. El marketing interactivo describe las destrezas de los empleados en su trato con los clientes quienes juzgan la calidad del servicio no solo por su calidad técnica sino también por su calidad funcional.<sup>5</sup>

### En el sector de la banca

Las entidades financieras, como bancos, cooperativas de crédito y cajas de ahorro, como entidades de servicios financieros presentan dos características fundamentales: la intangibilidad dominante de los servicios y el contacto directo entre el personal y el cliente en la prestación de servicios. Puntos importantes para tomar en cuenta para la estrategia de Marketing.

Desde el punto de vista de marketing los servicios financieros muestran particularidades que los diferencian de otros tipos de servicios:

- ✓ Doble relación al captar ahorros y prestar recursos a clientes.
- ✓ Alta regulación interna y externa que representa una limitación en el campo de actuación en el sector financiero incidiendo en el desarrollo de productos financieros.
- ✓ Relación estable con el cliente pues mantiene sus cuentas en la entidad financiera así como sus domiciliaciones de recibos, pagos, cobros, nómina, etc. en general con un carácter de estabilidad. La comunicación con el cliente es habitual y continua.

---

<sup>5</sup> Philip Kotler y Kevin Keller, *Dirección de Marketing*, México, Pearson Educación, 2006, Págs. 408-411.

- ✓ Alto riesgo por la naturaleza de la actividad que limita las posibles acciones de marketing.
- ✓ No existe propiedad industrial pues nuevos productos o servicios se lanzan al mercado y son copiados por la competencia dificultando la diferenciación entre entidades.<sup>6</sup>

Los factores competitivos internos que las entidades financieras deben desarrollar ante las exigencias del entorno dinámico y complejo son: orientar la empresa hacia el cliente, implantar un sistema de dirección estratégica, poseer actitud innovadora en dirección y gestión, aplicar el marketing a la gestión de recursos humanos, diseñar modelos de organización flexibles, ofertar productos y servicios adaptados a las necesidades del cliente y adoptar una cultura de calidad de servicio. Con esto una entidad bancaria podría generar ventajas competitivas que van a diferenciarla en corto, mediano y largo plazo en cualquier ámbito geográfico de actuación y los segmentos de mercado elegidos.<sup>7</sup>

En el sector de la banca la atención al cliente es una pieza básica para el éxito, para los bancos medianos realizar negocios con menos clientes y más rentables es la única forma de mantenerse. En España por ejemplo, la mayor parte de los bancos y las cajas de ahorro ha adoptado una estrategia en este sentido con el objetivo de ser el banco principal de sus clientes, creando la figura de asesores financieros personales, modificando las estructuras de las oficinas para transmitir la sensación de proximidad, de puertas abiertas y con

---

<sup>6</sup> (E. Castelló M., *Gestión comercial de servicios financieros*, 23)

<sup>7</sup> (E. Castelló M., *Gestión comercial de servicios financieros*, 42)



la oferta de servicios alternativos.<sup>8</sup> En el Ecuador, la estrategia adoptada por los bancos es la atención especializada a los segmentos de clientes de acuerdo a sus necesidades financieras y su potencial de compra. La intención de esta estrategia es la retención de los mejores clientes de cada segmento para fidelizarlos e incrementar su relación comercial.

## **1.2. Calidad de Servicios**

La calidad puede definirse como el conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores. La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave o público objetivo, representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.<sup>9</sup>

Los servicios se caracterizan por su inmaterialidad pues solo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos el servicio comprende dos dimensiones propias: la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento que hace uso del servicio. La sensación experimentada por el cliente será positiva o negativa según: la posibilidad de opción, la disponibilidad, la actitud del personal, el riesgo percibido al escoger el servicio,

---

<sup>8</sup> Josep Alet, *Cómo obtener clientes leales y rentables, Marketing Relacional*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2004, Pág. 40.

<sup>9</sup> Publicaciones-Vértice, *La calidad en el servicio al cliente*, Málaga, 2008, Págs. 2-3.

el entorno, la rapidez y precisión de respuestas, reacción a reclamos, los otros clientes y la personalización del servicio.<sup>10</sup>

Así el concepto de calidad se va desplazando al cliente pasando a ser el elemento clave para la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido. Se produce un paso de una calidad objetiva donde lo importante es la conformidad de acuerdo a unos estándares de servicio establecidos por la empresa, a una calidad subjetiva donde el único juicio que realmente que importa es el juicio del cliente. Así la calidad de servicio debe estar basada fundamentalmente en la percepción del cliente sobre el servicio recibido.

Según Zeithaml (1988), la calidad de servicio percibida por el cliente es definida como la valoración que hace de la excelencia o superioridad del servicio. Se puede definir la calidad de servicio como la comparación entre lo que el cliente espera recibir, es decir sus expectativas, y lo que realmente recibe o percibe que recibió, desempeño o percepción del resultado de servicio. Conocer cuáles son las principales dimensiones o factores que el cliente tiene en cuenta cuando evalúa la calidad de un servicio es muy importante para la empresa ya que puede ser utilizado como instrumento de gestión y podrá canalizar sus esfuerzos en esa dirección, de ese modo podría mejorar el nivel de calidad de servicio percibido por el cliente.<sup>11</sup>

En la base de una estrategia de servicio existe una promesa que debe concebirse en función del mercado objetivo, debe ser comunicada con total

---

<sup>10</sup> (Publicaciones-Vértice, *La calidad en el servicio al cliente*, 10-11)

<sup>11</sup> Dolors Setó-Pamies, *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*, Madrid, ESIC Editorial, 2004, Págs. 16-23.

claridad y dirigir los esfuerzos de la empresa a ella. La definición de la promesa para el cliente determinará el establecimiento de las normas y el proceso respecto de las mismas. Solo se puede hacer una promesa a cada segmento objetivo, si está bien formulada y mantenida al grupo de clientes a quienes le interesa evitará perder la efectividad en los esfuerzos que se realicen. La promesa es un proyecto de empresa de forma que toda la organización debe estar orientada a mantenerla tanto es los trabajadores como los procedimientos, las normas, las finanzas, las comunicaciones, etc.<sup>12</sup>

### Modelos conceptuales de Calidad de Servicio

A continuación se mencionará dos de los modelos más difundidos de servicios en marketing orientados a reflejar cómo los clientes evalúan la calidad de servicio:

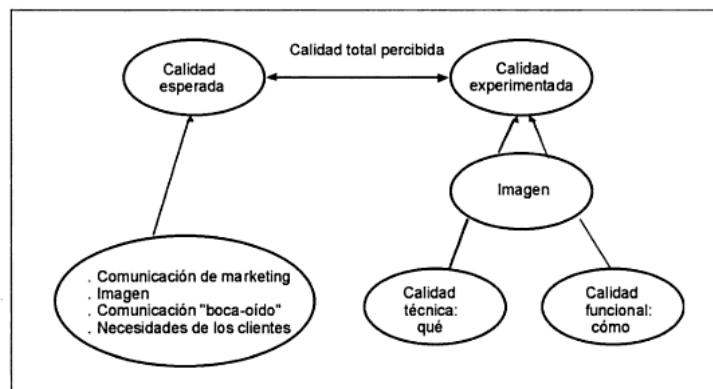
- Conceptualización de la calidad de servicio según Grönroos (1984).- El autor desarrolló un modelo de calidad de servicio en el que los consumidores hacen una comparación del servicio esperado con el servicio recibido. La calidad de servicio tiene dos componentes o dimensiones 1) la calidad técnica que se centra en lo que el cliente recibe, es decir el resultado del proceso; 2) la calidad funcional que se centra en cómo el servicio es entregado, es decir, en el propio proceso. Cuando el cliente evalúa el servicio recibido también tendrá en cuenta la forma en la que el resultado del proceso le es transmitido. La forma en la que el

---

<sup>12</sup> Publicaciones-Vértice, Aspectos Prácticos de la Calidad en el Servicio, Málaga, 2008, Págs. 12-14.

personal de contacto realiza sus tareas, lo que dice y cómo lo dice son aspectos que también influyen en la percepción del cliente en el servicio.

La percepción de la calidad como proceso es más complejo aún, la calidad esperada está en función de varios elementos como la comunicación de marketing, la comunicación boca-oído transmitida por los clientes, la imagen corporativa de la empresa y las necesidades del cliente. Elementos como la comunicación están controlados en forma directa por la empresa mientras que otros como la comunicación transmitida por los clientes son controlados de forma indirecta. En este modelo la calidad total percibida está determinada por las diferencias que existan entre la calidad esperada y la calidad experimentada.<sup>13</sup>



**Gráfico 2: Conceptualización de la calidad de servicio por Grönroos**

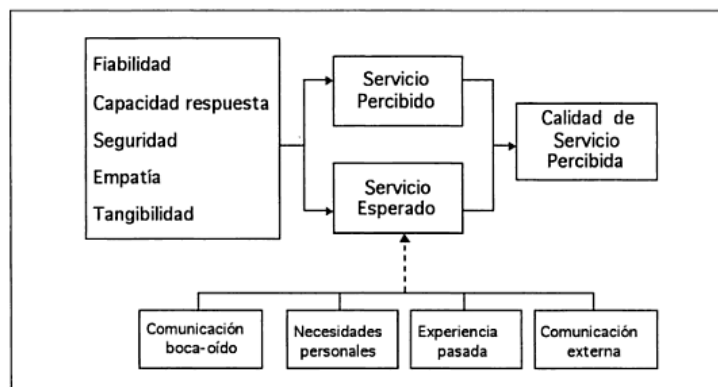
**Fuente: Grönroos, C. (1988).**

- Conceptualización de la calidad de servicio según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).- Los autores conceptualizan la calidad basándose también en el Paradigma de la Disconformidad, la definen como la diferencia entre

<sup>13</sup> (D. Setó-Pamies, *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*, 24-25)

el nivel de servicio esperado y la percepción del cliente sobre el nivel de servicio recibido y plantean cinco dimensiones que reflejan las características que el cliente toma en cuenta para evaluar la experiencia del servicio: la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.

Las variables que intervienen en la formación de expectativas son cuatro: la comunicación externa, la comunicación boca-oído, las necesidades personales y la experiencia anterior del cliente. La empresa debe esforzarse por gestionar adecuadamente estas variables en especial aquellas que puede controlar de forma directa, pues si no se manejan adecuadamente pueden provocar que el cliente perciba una baja calidad en el servicio.<sup>14</sup>



**Gráfico 3: Conceptualización de la calidad de servicio según**

**Parasuraman, Zeithaml y Berry**

**Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993).**

<sup>14</sup> (D. Setó-Pamies, *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*, 25-26)

### **1.3. Gestión de la calidad.**

La gestión de la calidad trata de cuidar tanto la calidad del servicio que se ofrece al mercado como la coordinación necesaria para alcanzar y mantener esa calidad. Los estándares o normas sobre calidad de los servicios los debe marcar la propia empresa, definiéndolos en función de las expectativas del cliente, de su grado de satisfacción y de la oferta de la competencia. Por su lado, la calidad de la organización tiene guías para normar su gestión y su evaluación.<sup>15</sup>

La evolución de los conceptos relacionados con la calidad conduce a la Gestión de la Calidad Total que persigue la satisfacción plena de todos los entes relacionados con la organización y la mejora continua de todas las actividades para obtener la excelencia en la empresa. La calidad es una estrategia de carácter global que implica a todos los departamentos, procesos y personas que forman la organización y cuya aplicación es tarea de la dirección. La calidad total se caracteriza por: orientación a la satisfacción del cliente, trabajo en grupo, formación y educación sobre calidad, énfasis en la prevención de problemas con análisis de causas, gestión basada en la mejora continua, participación e implicación de las áreas de la empresa mediante un esfuerzo integrado, aplicación de sistemas de calidad, liderazgo activo y ejemplar de la dirección.

---

<sup>15</sup> Francisco Miranda, Antonio Chamorro y Sergio Rubio, *Introducción a la Gestión de la Calidad*, Madrid, Delta Publicaciones, 2007, Págs. 244-250.

Los beneficios que conlleva una adecuada gestión de la calidad del servicio son:

- ✓ Mayor productividad, menos costos y mayores beneficios económicos.
- ✓ La satisfacción de los clientes logrando su fidelidad.
- ✓ Mayor cuota de mercado.
- ✓ Incremento general de la calidad de los servicios, productos, procesos de la organización.
- ✓ Aumento de la imagen externa de calidad y mayor prestigio social.
- ✓ Incremento de la motivación del personal.
- ✓ Aumento de la ventaja competitiva.
- ✓ Responsabilidad social.<sup>16</sup>

Estudios demuestran que las empresas de servicios bien administradas comparten las siguientes prácticas:

- a. Compromiso de la alta dirección con la calidad, la dirección vela no solo por los resultados financieros sino también por los resultados de calidad.
- b. Establecimiento de estándares de calidad razonablemente altos.
- c. Adopción de tecnologías de autoservicio, el cliente valora la comodidad en los servicios. No todas las tecnologías mejoran la calidad pero si tienen el potencial de hacer las transacciones más precisas, cómodas y rápidas. Las empresas deben pensar en aprovechar las tecnologías para mejorar sus servicios.

---

<sup>16</sup> Lluís Cuatrecasas, *Gestión Integral de la Calidad - Implantación, Control y Certificación*, Barcelona, Profit Editorial, 2010, Págs. 57-58.

- d. Implementación de sistemas para atender las quejas de los clientes, los clientes cuyas quejas se solucionan satisfactoriamente suelen volverse más leales que aquellos que nunca quedaron insatisfechos. Toda queja si se maneja adecuadamente es un regalo para la empresa.
- e. Satisfacción de empleados y clientes, la actitud positiva de los empleados genera mayor lealtad por parte de los clientes. Las empresas de servicios deben atraer a los mejores empleados, no deben ofrecer solo un puesto de trabajo sino una carrera profesional a largo plazo. Deben diseñar un programa de capacitación sólido y ofrecer respaldo e incentivos por el trabajo bien hecho.
- f. Implementación de sistemas de control de resultados, las mejores empresas auditan en forma regular los resultados de sus propios servicios y de la competencia a través de distintas herramientas.<sup>17</sup>

La medida del servicio al cliente es una de las variables más importantes que una empresa tiene que gestionar, ya que ofrecer por ejemplo precios bajos o una variedad de productos no necesariamente inducen al cliente a la compra pues valora en gran medida el servicio que acompaña a la compra o la manera en que le ofrecen determinado servicio. Cada organización debe elegir métodos de evaluación que resulten apropiados atendiendo a criterios de tiempo, costo, oportunidad, facilidad, etc. Los métodos requieren de información precisa y real que casi en su totalidad proviene de los clientes.

---

<sup>17</sup> (P. Kotler y K. Keller, *Dirección de Marketing*, 414-421)



Ante la dificultad de identificar indicadores objetivos las organizaciones emplean indicadores subjetivos.<sup>18</sup>

#### **1.4. Resumen**

El servicio es un proceso o conjunto de procesos o actividades que tienen una naturaleza intangible, donde el cliente tiene participación activa en la producción y en el consumo. El servicio en cualquier campo conlleva una actitud orientada al cliente, al mercado, a la opinión pública y a la ética empresarial.

En el caso puntual de las entidades que ofrecen servicios financieros se evidencia la intangibilidad dominante de los servicios y el contacto directo entre el personal de la institución y el cliente en la prestación del servicio. Se identifican como los factores competitivos claves que las entidades financieras la orientación de la empresa hacia el cliente, la oferta de productos y servicios adaptados a las necesidades del cliente y apoyados con una cultura de calidad de servicio. Con esto y otros factores de igual importancia, una entidad bancaria podría generar ventajas competitivas al plazo, ámbito geográfico de actuación y los segmentos de mercado elegidos. En el sector de la banca la atención al cliente es una pieza fundamental para el éxito.

La calidad en el servicio es el conjunto de aspectos y características que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores. La calidad es el nivel de

---

<sup>18</sup> (F. Miranda, A. Chamorro y S. Rubio, *Introducción a la Gestión de la Calidad*, 244-250)

excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a sus clientes y que representa al mismo tiempo la medida en que se logra la calidad esperada. La percepción de la calidad como proceso es más complejo pues la calidad esperada está en función de varios elementos como la comunicación de marketing, la comunicación transmitida por los clientes, la imagen corporativa de la empresa, las necesidades del cliente y sus experiencias.

La gestión de la calidad trata de cuidar la calidad del servicio que se ofrece al mercado y la coordinación necesaria para alcanzarla y mantenerla. Los estándares o normas sobre calidad de los servicios los debe marcar la propia empresa, definiéndolos en función de las expectativas del cliente, de su grado de satisfacción y de la oferta de la competencia. La medida del servicio al cliente es una de las variables más importantes que una empresa tiene que gestionar pues determina la valoración del cliente del servicio que acompaña a la compra.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Análisis situacional**

#### **2.1. Análisis del sistema financiero ecuatoriano.**

El rol actual de la banca es hacer que fluyan los recursos de los cuenta ahorristas a las mejores inversiones. En Ecuador la banca ha tenido varios cambios en los últimos años: antes de la crisis de 1999 existían 44 bancos concentrando en los cuatro primeros bancos el 45,8% del patrimonio total y el 55,4% de los depósitos; para el 2010 existían 22 bancos concentrando en los cuatro principales el 63% del patrimonio y el 66% de los depósitos a la vista.

Los bancos que se han mantenido en el tiempo son aquellos de mejor manejo, que presentan economías sólidas y que han aumentado la bancarización del sistema, de 3,5 millones de clientes en el 2006 a 6,8 millones de clientes en el 2012. Esta situación ha permitido que la banca privada expanda sus actividades y servicios, incrementando además el número de sus oficinas de 923 en 2007 a 1.104 en 2011, y aumentando en el mismo periodo en 6.310 el número de empleados a 23.464 funcionarios en 2011.

Por otro lado la banca privada ha mantenido una política de capitalización de utilidades por encima del 80% en los últimos 6 años, lo que le ha permitido incrementar los volúmenes de crédito en varios miles de millones cada año, ayudando a dinamizar la economía nacional.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Cámara de Comercio de Guayaquil, “Banca Privada, Crédito y Crecimiento Económico”, Boletín Económico CCG, Noviembre de 2012, en <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20Nov%20BE%20CCG%20Ecuador%20Banca%20Privada%20Credit%20y%20el%20Crecimiento%20Economico.pdf>.

Actualmente la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, clasifica a los bancos privados controlados por esta entidad en las siguientes categorías:<sup>20</sup>

BANCOS GRANDES	BANCOS MEDIANOS	BANCOS PEQUEÑOS
1. Banco Pichincha	2. Banco Internacional	3. Banco Solidario
4. Banco de Guayaquil	5. Banco Bolivariano	6. Banco Procredit
7. Banco del Pacífico	8. Banco del Austro	9. Unibanco
10. Produbanco	11. Banco Promérica	12. Banco de Loja
	13. Banco General Rumíñahui	14. Banco Amazonas
	15. Banco de Machala	16. Banco Capital
	17. Citibank	18. Banco D-Miro S.A.
		19. Banco Coopnacional
		20. Banco Finca
		21. Banco Cofiec
		22. Banco Comercial de Manabí
		23. Delbank
		24. Banco del Litoral
		25. Banco Sudamericano

**Tabla 1: Clasificación de las entidades bancarias ecuatorianas**

**Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador**

### Estadísticas

De acuerdo a la información disponible en MarketWatch, repositorio que se sustenta de la información publicada por la Superintendencia de Bancos, a julio

<sup>20</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Boletines Mensuales de Bancos Privados, Enero 2013 en [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=29&vp\\_tip=2#series2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=29&vp_tip=2#series2).

de 2012 las principales entidades bancarias del país presentan los siguientes resultados en participación de mercado:

Depósitos: Total USD19,441 millones

Institución	Depósitos total	% Depósitos a la vista	% Depósitos a plazo
Banco Pichincha	22.47%	28.61%	12.50%
Banco de Guayaquil	9.59%	10.44%	8.54%
Banco del Pacifico	8.29%	9.65%	6.24%
<b>Produbanco</b>	7.43%	9.51%	4.32%
Banco Bolivariano	6.31%	7.34%	4.49%
Banco Internacional	6.06%	6.58%	4.94%
Banco del Austro	3.57%	3.52%	3.87%
Citibank	1.33%	2.22%	0.04%
Banco de Machala	1.96%	2.11%	1.59%
Banco Promérica	2.13%	2.05%	2.04%

**Tabla 2: Participación en depósitos de los principales bancos**

**Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador**

Cartera por tipo de crédito: Total USD 14,692 millones

Institución	Cartera Total	% Comercial	% Consumo	% Vivienda	% Microemp.
Banco Pichincha	20.21%	18.34%	20.66%	28.69%	20.03%
Banco de Guayaquil	7.98%	6.16%	11.93%	9.20%	2.06%

<b>Institución</b>	<b>Cartera Total</b>	<b>% Comercial</b>	<b>% Consumo</b>	<b>% Vivienda</b>	<b>% Microemp.</b>
Banco del Pacifico	7.83%	7.54%	9.16%	15.06%	0.01%
<b>Produbanco</b>	5.43%	9.24%	3.12%	2.71%	0.11%
Banco Bolivariano	4.70%	7.88%	2.47%	4.20%	0.00%
Banco Internacional	4.68%	8.40%	1.90%	3.26%	0.26%
Banco del Austro	3.12%	1.44%	6.70%	0.66%	0.28%
Banco Promérica	2.03%	3.00%	1.03%	4.19%	0.03%
Banco Procredit	1.58%	1.58%	0.01%	0.03%	7.31%
Banco de Machala	1.55%	1.86%	1.75%	1.03%	0.20%

**Tabla 3: Participación en cartera de los principales bancos**

**Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador**

Número de clientes: Ahorristas y Cuenta Corrientistas

<b>Institución</b>	<b>Ahorros</b>	<b>Corriente</b>
Banco Pichincha	1,711,492	208,168
Banco de Guayaquil	611,626	190,562
Banco del Pacifico	563,672	79,710
<b>Produbanco</b>	429,323	64,586
Banco Bolivariano	510,980	57,502
Banco Internacional	182,451	46,922
Banco del Austro	406,336	25,296
Citibank	0	635

Institución	Ahorros	Corriente
Banco de Machala	158,668	21,076
Promérica	91,144	22,458

**Tabla 4: Número de clientes cuenta ahorristas y cuenta correntistas**

**Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador**

Las entidades bancarias en el Ecuador prestan sus servicios en función de las características y necesidades de productos financieros de sus clientes. Es por ello que los bancos como estructura han establecido áreas y/o bancas especializadas en la atención al segmento objetivo, principalmente con el fin de brindar un servicio oportuno, eficiente y personalizado. En Produbanco las áreas que se estructuran de acuerdo a los segmentos establecidos de clientes son:

- a) *Banca de Consumo o Personal*.- Enfocada a la atención de clientes que son personas naturales y buscan un servicio bajo un modelo de atención estandarizado. El portafolio de productos que ofrece: cuentas corrientes y de ahorros; pólizas de acumulación; ahorro meta; crédito hipotecario, automotriz, de consumo; tarjetas de crédito personales; entre otros.
- b) *Banca PYMES*.- Es la banca creada con la finalidad de conocer y dar soluciones a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas en el país. Sus clientes son personas jurídicas con ventas de hasta USD \$3 millones, y personas naturales con actividad comercial de riesgos mayores a USD \$60 mil dólares. El portafolio de productos que ofrece: cuentas

corrientes y de ahorros; pólizas de acumulación; crédito comercial y automotriz; tarjetas de crédito; entre otros.

- c) *Banca Empresarial*.- Orientada a la atención de clientes que requieren productos y soluciones financieras para la optimización del manejo de sus negocios, para empresas medianas y grandes con ventas anuales entre USD \$3 a USD \$10 millones de dólares. El portafolio de productos que ofrece: cuentas corrientes y de ahorros, pólizas de acumulación, créditos, tarjetas de crédito, leasing, avales, garantías, comercio exterior, cobranzas, cash management, entre otros.
- d) *Banca Corporativa*.- Enfocada a la atención de empresas que requieren productos y soluciones financieras para la optimización del manejo de sus negocios. Oferta de servicios a compañías grandes con ventas anuales superiores a USD \$10 millones. El portafolio de productos que ofrece: cuentas corrientes y de ahorros, pólizas de acumulación, créditos, tarjetas de crédito, leasing, avales, garantías, comercio exterior, cobranzas, cash management, entre otros.
- e) *Banca Privada*.- Ofrece servicio a personas naturales con alto patrimonio interesadas en mantener inversiones financieras estables y empresas o personas atraídas por los negocios de corretaje e intermediación de banca y fondos de inversión. El portafolio de productos que ofrece: manejo de dinero en dólares y euros, opciones de financiamiento, inversión, tarjetas de crédito, servicios a través de canales tecnológicos, servicios financieros, banca de inversión, asesoría integral, entre otros.



- f) *Tesorería*.- Sus clientes son instituciones que manejan un portafolio financiero de al menos USD \$1 millón sea local o internacionalmente, poseen su propia unidad especializada de tesorería. El portafolio de productos que ofrece: captaciones a corto plazo (repos y overnights), colocaciones a corto plazo (repos y crédito de tesorería), compra – venta de divisas (negociaciones spot, contratos forward de divisas, órdenes de compra y venta), otros productos derivados.

## **2.2. Modelos de atención de la banca personal**

En la atención de clientes de la banca personal o de consumo el primer canal de atención es la agencia o sucursal. Para poder establecer un modelo de atención en oficinas Produbanco de la ciudad de Quito se han investigado tipos de agencias cuya diferenciación fundamental es su estructura y los servicios que ofrecen.

- ✓ Sucursales con servicios completos.- Son aquellas agencias donde la estructura demanda un personal de dirección, especialistas de servicios para manejar distintos sectores, cajeros y se apoyan con la presencia de equipos o canales alternos para la oferta de ciertos servicios transaccionales. Por ejemplo en Produbanco las sucursales con servicio completo se establecen en las capitales de provincias Quito, Guayaquil, Ambato y Cuenca que ofrecen servicio con ejecutivos especializados de las bancas personal, PYME, empresarial, corporativa y privada.
- ✓ Sucursales con servicios limitados.- Surgen como una alternativa a la sucursal de servicios completos. Ofrecen un set de servicios limitado

donde puede darse que la presencia de un personal caro de dirección o un especialista sea innecesaria. Por ejemplo en Produbanco este tipo de oficinas cuentan con 2 ejecutivos comerciales, 1 balcón de servicios, de 4 a 6 cajas y canales alternos de atención.

- ✓ Sucursales especializada.- Estas sucursales se centran en el mercado minorista o en el empresarial pero nunca a ambos. Como ejemplos de unidades especializadas han surgido: sucursales inmobiliarias, sucursales para personas de alto nivel patrimonial, sucursales para el mercado empresarial, oficinas de representación, oficinas de concesión de créditos. En Produbanco este tipo de oficinas no existen pero si se han establecido áreas especializadas de crédito hipotecario y automotriz que cuentan con ejecutivos dedicados a la venta exclusiva de estos productos.
- ✓ Sucursales automatizadas.- Son sucursales que presentan como alternativa de atención equipos tecnológicos que ofrecen una gama de servicios al cliente (cajeros automáticos, terminales de autoservicio, teléfono, depositarios, etc.).<sup>21</sup> Al momento Produbanco no cuenta con este tipo de oficinas pero ofrece la atención a través de canales alternos en cada una de sus agencias, ocasionalmente ubica cajeros automáticos isla en zonas de alta movimiento de clientes y por demanda de establecimientos afiliados.

---

<sup>21</sup> Derek Channon F., *Marketing y Dirección estratégica en la Banca*, Madrid, Díaz de Santos S.A., 1990, Págs. 234-239.



**Gráfico 4: Sucursal completamente automatizada**

**Fuente: Channon, D. (1990)**

Los canales alternativos de atención o distribución se agrupan principalmente en dos tipos: los canales compartidos y los canales a distancia.

a) *Canales de distribución compartidos.*- En esta clasificación se ubican los cajeros automáticos, los terminales de autoservicio, el teléfono y el home banking que absorbe crecientemente cuotas de distribución de ciertos servicios a las oficinas. Los cajeros automáticos son compartidos entre entidades financieras e incluso no financieras por la naturaleza del servicio que ofrecen. Los servicios en los canales compartidos están relacionados principalmente con dos productos de uso cotidiano del cliente para la

realización de transacciones financieras: la tarjeta de débito y la tarjeta de crédito.

- Cajero automático.- Es una máquina expendedora usada para extraer dinero utilizando una tarjeta magnética sin necesidad de personal del banco. Conocido como ATM por sus iniciales en inglés Automated Teller Machine. Puede realizar otras operaciones como consulta de saldos, cambio de contraseñas, pago y compra de servicios, transferencias, entre otras.
- Terminal de autoservicio.- Es un equipo que permite obtener información al instante del estado de cuenta actual de las cuentas y la realización de transacciones financieras en línea sin la necesidad e intervención de personal de la sucursal.
- Teléfono.- Es un canal de comunicación inmediata generalmente a un servicio de banca telefónica. Su uso está enfocado a la ejecución de transacciones básicas y otros requerimientos que la institución esté en capacidad de atender por esta vía.

b) Canales de distribución a distancia.- Los canales clasificados en esta categoría son los servicios de banca telefónica, banca online y la banca móvil. La banca no necesita un espacio físico y se puede operar en cualquier momento desde cualquier lugar sin horarios.

- Banca telefónica.- Es un departamento o grupo de agentes especialmente entrenados que realizan llamadas o reciben llamadas desde y/o hacia clientes. Se encarga de administrar y proveer soporte y

asistencia al cliente según los productos, servicios o información requerida. También realizan llamadas para implementar la venta y cobranzas.

- Banca online o servicios bancarios por Internet.- Son operaciones financieras que se realizan en línea a través del portal transaccional de la institución financiera sin necesidad de acudir personalmente a una agencia.
- Banca móvil.- Es una transacción financiera llevada a cabo por iniciar sesión en el sitio web del banco mediante un teléfono celular inteligente; transacciones como la visualización de saldos de cuentas, transferencias entre cuentas, pago de facturas, entre otras. Se realiza a través del servicio de mensajes o Internet móvil, también puede utilizar programas especiales descargados en el dispositivo móvil.<sup>22</sup>

### **2.3. Análisis de la competencia y sus modelos de atención de banca personal.**

La investigación que se presenta a continuación tiene como objetivo el levantamiento y análisis de las características del servicio que ofrece la competencia de Produbanco para la atención del segmento de banca personal en las agencias de la ciudad de Quito. Para ello se ha definido como competencia directa de Produbanco las instituciones que atienden a los mismos segmentos de clientes e implementan sistemas de atención similares: Banco Pichincha, Banco de Guayaquil, Banco del Pacífico, Banco Internacional y

---

<sup>22</sup> (E. Castelló M., *Gestión comercial de servicios financieros*, 272-287)

Banco Bolivariano. El estudio se basa en una investigación de campo que se realizó principalmente en la agencia matriz o agencias principales de la competencia que cuentan con un esquema de atención más completo.

- El Banco de Pichincha:
  - ✓ En las agencias tradicionales:
    - Cuenta con áreas específicas de atención de acuerdo a las transacciones a realizar y al segmento a atender.
    - Las áreas tienen direccionamiento al cliente a través de la señalización de espacios.
    - Ofrece además la atención personalizada a clientes preferenciales a través de visitas.
    - Se promueve el uso de autoservicios y capacitan al usuario con ejecutivos de apoyo.
    - Se promueve el uso de servicios en línea con medidas de seguridad como la tarjeta de coordenadas y el sistema de ingreso biométrico.
    - Existe solo una fila para atención al cliente y ofrecen ventanillas especiales para la atención a tercera edad, personas con capacidades especiales.
    - Se promueve el uso de tarjetas para clientes preferenciales en la atención preferencial en agencias.
    - Existe una comunicación intensiva de servicios y productos, por ejemplo información de campañas de productos de inversión y la oferta de créditos pre aprobados a través de cajeros automáticos.

- ✓ Cuenta al momento con una oficina de amplia oferta de equipos de autoservicio y atención de balcón de servicios. Esta oficina no tiene ventanillas ni cajeros humanos.
- ✓ En la oficina principal tiene una zona para atención exclusiva a clientes de tarjeta de crédito.
- El Banco de Guayaquil:
  - ✓ En las agencias tradicionales:
    - Aplica un sistema de atención preferencial entre clientes y no clientes y por otro lado cliente normal y cliente preferencial. Este sistema permite a los clientes en cómodas salas de espera ubicadas frente a las ventanillas esperar su turno para ser atendidos. En algunas oficinas en los primeros meses del año se suspendió este sistema de atención y los clientes deben esperar para ser atendidos en las filas.
    - Las transacciones a realizar son asignadas a través del BG Matic a los respectivos módulos de atención por lo que no se requiere mayor direccionamiento de espacios.
    - Se promueve intensamente el uso de canales alternos, en las agencias especialmente se incentiva el uso de cajeros automáticos para realizar retiros de efectivo.
    - Los clientes que no desean realizar transacciones y buscan servicios o productos son atendidos por ejecutivos de servicio al cliente.
    - Existe una comunicación intensiva de servicios y productos.

- Sus oficinas tienen una imagen limpia y organizada.
- ✓ Cuenta con una oficina especializada para la atención de clientes de tarjeta de crédito.
- Banco del Pacífico:
  - ✓ En su oficina principal cuenta con servicio de información que orienta al usuario la ubicación de los servicios. El personal está informado y capacitado para apoyar la gestión comercial del negocio.
  - ✓ En la zona de Pacificard de la oficina principal existe una sala exclusiva para clientes VIP que son tarjetahabientes Black, Platinum e Infinite.
  - ✓ En las agencias tradicionales
    - Cuentan con ejecutivos para la atención de inversiones, banca personal, PYME y tarjeta de crédito.
    - Existe solo una fila para atención al cliente y ofrecen ventanilla especial para la atención a tercera edad, personas con capacidades especiales.
    - Se enfoca en la comunicación de alternativas de atención a través de canales alternos.
    - Existe una comunicación intensiva de servicios y productos, especialmente de crédito hipotecario.
- El Banco Internacional:
  - ✓ En las agencias tradicionales
    - Dispone de áreas específicas de atención de acuerdo a las transacciones a realizar.
    - Cuenta con ejecutivos para la atención de inversiones y negocio.



- Dispone de espacios señalizados para direccionamiento a usuarios.
  - Se enfoca en la comunicación de alternativas de atención a través de canales alternos.
  - Existe una comunicación intensiva de servicios y productos.
- ✓ En la oficina principal existe una zona exclusiva para atención de clientes de tarjeta de crédito y establecimientos.
- El Banco Bolivariano
  - ✓ En su oficina principal cuenta con una posición de información que orienta al cliente de acuerdo a la transacciones a realizar.
  - ✓ En las oficinas tradicionales:
    - Dispone de cajas preferenciales para clientes VIP y Globales.
    - No cuenta con balcón de servicios y cuenta con un número limitado de personal de negocios.
    - Cuenta con ejecutivos de negocio para oferta de productos y servicios.
    - Se enfoca en la comunicación de alternativas de atención a través de canales alternos.

En la siguiente tabla se presenta un estudio comparativo de las instituciones financieras investigadas en donde se muestra información relacionada al esquema de atención en oficinas, el direccionamiento a clientes, la oferta de canales alternos y productos, y otros aspectos que se han considerado importantes para mencionar:

BANCOS	BANCO PICHINCHA	BANCO DE GUAYAQUIL	BANCO DEL PACÍFICO	BANCO INTERNACIONAL	BANCO BOLIVARIANO	PRODUBANCO
ATENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Áreas específicas de atención de acuerdo a las transacciones y al segmento a atender.</li> <li>Atención personalizada a clientes preferenciales a través de visitas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplica un sistema de atención preferencial entre clientes y no clientes y por otro lado cliente normal y cliente preferencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentan con ejecutivos para la atención de inversiones, banca personal, pymes y tarjeta de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Áreas específicas de atención de acuerdo a las transacciones a realizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispone de cajas preferenciales para clientes VIP y Globales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentan con ejecutivos para la atención de inversiones, banca personal, pymes y créditos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una fila para atención al cliente y ventanilla especial para la atención a tercera edad, personas con capacidades especiales.</li> <li>Promueve el uso de tarjetas para clientes preferenciales en la atención en agencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los clientes que buscan servicios o productos son atendidos por ejecutivos de servicio al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una fila para atención al cliente y ventanilla especial para la atención a tercera edad, personas con capacidades especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con ejecutivos para la atención de inversiones y negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No cuenta con balcón de servicios y cuenta con un número limitado de personal de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una fila para atención al cliente y ventanilla especial para la atención a tercera edad, personas con capacidades especiales.</li> </ul>
DIRECCIONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las áreas tienen direccionamiento al cliente a través de la señalización de espacios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las transacciones a realizar son asignadas a través del BG Matic a los respectivos módulos de atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En su oficina principal cuenta con servicio de Información que orienta al usuario la ubicación de los servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispone de espacios señalizados para direccionamiento a usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En su oficina principal cuenta con una posición de información que orienta al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En su oficina principal cuenta con una posición de información que orienta al cliente.</li> </ul>
CANALES ALTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve el uso de autoservicios y capacitan al usuario con ejecutivos de apoyo.</li> <li>Promueve el uso de servicios en línea con medidas de seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se promueve intensamente el uso de canales alternos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se enfoca en la comunicación de alternativas de atención a través de canales alternos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se enfoca en la comunicación de alternativas de atención a través de canales alternos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se promueve intensamente el uso de canales alternos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se enfoca en la comunicación de alternativas de atención a través de canales alternos.</li> </ul>
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación intensiva de servicios y productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación de servicios y productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación intensiva de servicios y productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación de servicios y productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación de servicios y productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación de servicios y productos</li> </ul>
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la oficina principal existe una zona exclusiva para atención de clientes de tarjeta de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus oficinas tienen una imagen limpia y organizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la zona de Pacificard de la oficina principal existe una sala exclusiva para clientes VIP que son tarjetahabientes Black, Platinum e Infinite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la oficina principal existe una zona exclusiva para atención de clientes de tarjeta de crédito y establecimientos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>En algunas oficinas grandes tiene un esquema de turnos para cajas, balcón de servicios y negocio.</li> </ul>

**Tabla 5: Cuadro comparativo de la competencia directa de Produbanco**

**Elaborado por: La autora.**

## 2.4. Modelos de atención en bancos de Latinoamérica y el mundo

Para complementar la investigación se presentan los casos de entidades bancarias de otros países del mundo que aplican un modelo de servicio muy claro a clientes de alto valor de la banca personal relacionado con las características de sus clientes, sus necesidades y al segmento al que pertenecen.

a) Modelo de Servicio Itaú.- El servicio preferencial es la esencia de la propuesta de valor de Itaú. Para el segmento denominado “ Personnalité” se ofrece:<sup>23</sup>

- Atención por un ejecutivo comercial especializado (relación uno a uno).
- Atención diferenciada en agencia, en un espacio exclusivo para el cliente del segmento.
- Prioridad sobre otros clientes para recibir servicios (consultas, atención Call Center, etc.)
- Productos exclusivos con tasas preferenciales, incluyendo beneficios como descuentos en servicios valorados por el cliente (viajes, tecnología, etc.)
- Programas especiales de tarjeta de crédito.

b) Modelo de Servicio Bancolombia.- Esta entidad financiera ofrece un nivel de atención en función al segmento del cliente:<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Banco Itaú en Argentina, Servicio Personnalité, en <http://www.italau.com.ar/Siteltau/pages/personnalite/personnalite.xhtml>.

<sup>24</sup> Grupo Bancolombia, Servicio Personal, Personal Plus, Preferencial, Banca Privada, en <http://www.grupobancolombia.com/home/index.asp>.

- Segmento Personal. El Grupo Bancolombia tiene para las personas naturales un amplio portafolio de productos de financiación, transacción, protección, ahorro e inversión. Existe una completa estructura de canales que permite ofrecer un servicio ágil y oportuno con una red de sucursales presentes en 26 departamentos y en 147 poblaciones de Colombia, una extensa red de cajeros automáticos propios a nivel nacional, Sucursal Virtual Personas en Internet y Sucursal Telefónica. El banco atiende a sus clientes con fuerte enfoque en direccionar los servicios hacia sucursales virtuales, atención masiva con estándares de calidad y servicio claros y un enfoque de gestión reactiva en la mayoría de casos.
- Segmento Personal Plus. Se ofrecen soluciones financieras integrales, con las cuales satisfacen sus necesidades de transacción, inversión y financiación a través del Banco y sus filiales. Igualmente, los clientes pueden acceder a los productos y servicios a través de la Sucursal Virtual Personas, cuentan con un equipo humano comprometido en brindar asesoría financiera integral y disponen de una extensa red de sucursales en todo el país donde encuentran calidad en el servicio y asesoría amable, ágil y oportuna. Atiende a sus clientes del segmento con fuerte enfoque en direccionar los servicios hacia sucursales virtuales, atención masiva con estándares de calidad y servicio claros y un enfoque de gestión reactiva en la mayoría de casos.

- Segmento Preferencial. El enfoque en este segmento es la consolidación de la propuesta de valor para los clientes, la cual se basa en atención personalizada a través de un Gerente o Ejecutivo de Cuenta, así como un portafolio de productos y servicios exclusivos y de atención preferencial en algunos procesos del Banco. La atención es preferencial y personalizada por un Ejecutivo de cuenta, brinda atención preferencial en algunos procesos bancarios, con portafolio de productos y servicios propios del segmento.
  - Segmento Prestigio. En la Banca Privada del Grupo Bancolombia existe asesoría personalizada a través de un gerente de relación quien localmente se encarga de atender de manera integral las necesidades financieras, canaliza inversiones con diferentes entidades financieras del Grupo (On-shore y Off-shore) y de alianzas con terceros y gestiona el patrimonio con el apoyo permanente de especialistas. Hay un gerente de relación, dueño de toda la interacción con el cliente, se ofrece una asesoría financiera integral ante necesidades de cualquier producto del Grupo económico, apoyado por expertos en dichos productos.
- c) Otras estrategias de atención.- Entidades financiera de Latinoamérica y otros países del mundo ofrecen a sus clientes propuestas de valor que influyen en el manejo de la relación personalizada así como en productos y canales diferenciados especialmente a clientes de alto valor:
- Paquetes de productos con descuentos o gratuitos. Ejemplo, (UniCredit Banca) Genius First – Paquete incluye 30% de descuento en tarifas

comerciales, dos tarjetas de débito – crédito, y acceso exclusivo a aplicaciones en línea.<sup>25</sup>

- Gerentes de relación. Ejemplo, (Barclays Premier) Ejecutivos o gerentes de relación que visitan a los clientes en el lugar de su preferencia.<sup>26</sup>
- Acceso a especialistas. Ejemplo, (Deutsche Bank) Amplia variedad de especialistas disponibles para dar asesoría en impuestos, jubilación, inversiones no financieras, etc.<sup>27</sup>
- Generación de marcas específicas para el segmento. Ejemplo, HSBC – Premier una marca para clientes de alto valor que incluye beneficios tales como mejorar tasas de interés, disposición de efectivo en el mundo.<sup>28</sup>
- Oficinas de atención exclusivas o áreas específicas en agencia. Ejemplo: (Barclays Premier) Centros bancarios con interiores modernos y muy exclusivos.<sup>29</sup>
- Oferta multicanal. Ejemplo, (Bankinter) Oferta multicanal a clientes de alto valor garantizando el mismo servicio de una agencia en todos los canales.<sup>30</sup>

---

<sup>25</sup> Unicredit Banca, Servicio Genius First, en <https://www.unicredit.it/it/privati/conti/geniusfirst.html>

<sup>26</sup> Barclays, Servicios de Banca Personal y Banca Premier, en [https://www.barclays.es/publico/contents/premier/premier\\_home.jsp?lang=es\\_ES](https://www.barclays.es/publico/contents/premier/premier_home.jsp?lang=es_ES)

<sup>27</sup> Deutsche Bank, Productos y Servicios para Particulares, en <https://www.db.com/spain/es/content/privados.html>

<sup>28</sup> HSBC en Argentina, HSBC Premier, en <http://www.hsbcpremier.com.ar/>

<sup>29</sup> [https://www.barclays.es/publico/contents/premier/premier\\_home.jsp?lang=es\\_ES](https://www.barclays.es/publico/contents/premier/premier_home.jsp?lang=es_ES)

<sup>30</sup> Bankinter, Banca Personal, en [https://www.bankinter.com/www2/particulares/es/inicio/banca\\_personal#ID=BPERS&attr=WEBHEBDC3C1](https://www.bankinter.com/www2/particulares/es/inicio/banca_personal#ID=BPERS&attr=WEBHEBDC3C1)

## **CAPÍTULO III**

### **3. Conocimiento del cliente**

#### **3.1. Resultados de la investigación**

Para la determinación de un modelo de atención en una agencia bancaria se requiere el conocimiento del mercado, de la competencia y evidentemente del cliente. En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada a clientes de banca personal del sistema financiero de la ciudad de Quito a través de una encuesta. Es necesario conocer de primera mano qué es lo que el cliente valora y qué servicio espera recibir en una institución bancaria.

#### **Determinación de la muestra**

Para establecer la muestra necesaria para la presente investigación se tomó como población el número de clientes Produbanco de banca de personal que tiene al momento un producto activo. El banco cuenta con 280,000 clientes de los cuales el 12% son considerados de alto valor. Se realizó un muestreo probabilístico, se utilizó el muestreo aleatorio estratificado proporcional.<sup>31</sup>

$$n = (k^2 * p * q * N) / (e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q$$

Donde:

---

<sup>31</sup> Angel Castillo, *Del Business Pocket*, España, Netbiblo S.L., 2008.

k= nivel de confianza en tabla	1.96
p= probabilidad	0.5
q=1-p	0.5
N= población	280,000
e= 6%	0.06

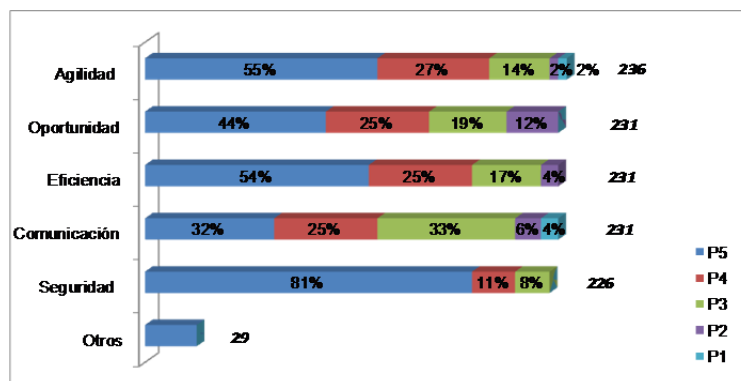
**Muestra= 268** encuestas requeridas

De las encuestas establecidas **32** se destinaron a clientes de alto valor (12% de la muestra), es decir se realizaron 236 encuestas a los clientes normales de banca personal y 32 encuestas a clientes de alto valor, resultando un total de 268 encuestas como dicta la muestra. Por el perfil transaccional y el comportamiento de los clientes de alto valor, se vio la necesidad de realizar una verificación de sus requerimientos y constatar si existe alguna diferenciación entre los dos tipos de clientes, para ser tomados en cuenta en el desarrollo de la propuesta del modelo de atención. A continuación se presentan los resultados obtenidos con las encuestas realizadas:

#### Resultados de la encuesta clientes personas

1. ¿Cuáles son las características que usted más valora al elegir una institución financiera? Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, siendo 5 el valor más alto y 1 el más bajo.



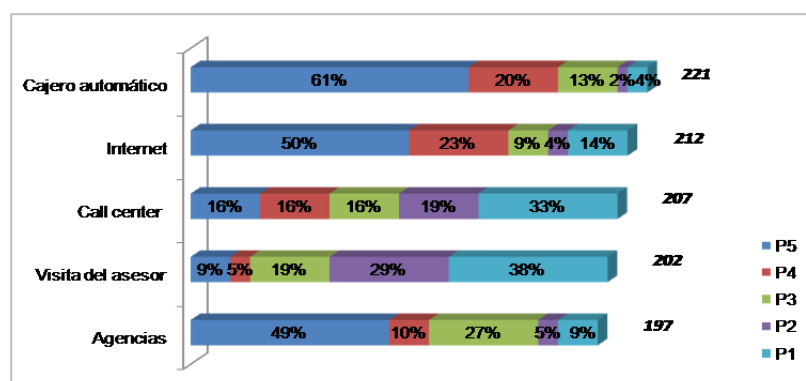


**Gráfico 5: Característica que valora el cliente al elegir una institución financiera**

**Elaborado por: La autora**

De acuerdo a los resultados las características que los clientes valoran en una institución bancaria son la seguridad en primer lugar seguida por la agilidad, la eficiencia, la oportunidad y la comunicación. Otras características que los clientes mencionaron fueron tecnología, buena atención, variedad de servicios.

- ¿Cuáles son los canales de atención a través de los cuales prefiere realizar sus transacciones financieras?

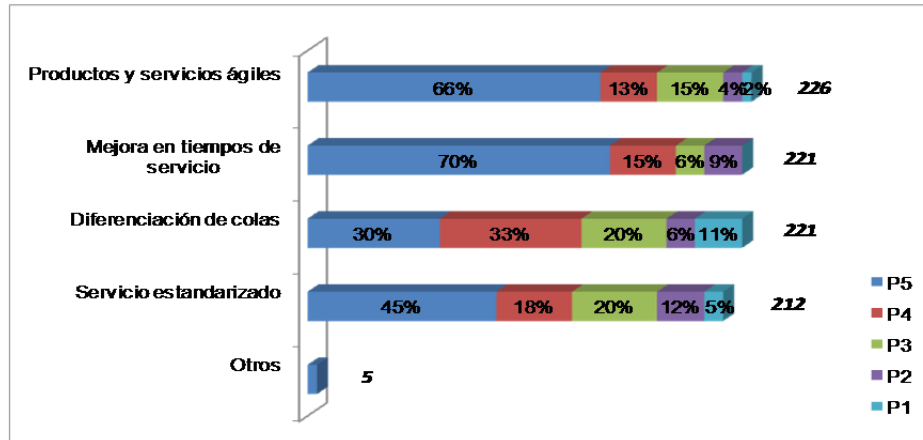


**Gráfico 6: Canales que el cliente prefiere para realizar transacciones**

**Elaborado por: La autora**

El cliente prefiere realizar sus transacciones financieras en orden de importancia a través del cajero automático, Internet, de manera presencial en agencias bancarias, call center y en la visita de un asesor.

3. ¿Cuáles son las características que busca en la atención de una agencia bancaria?

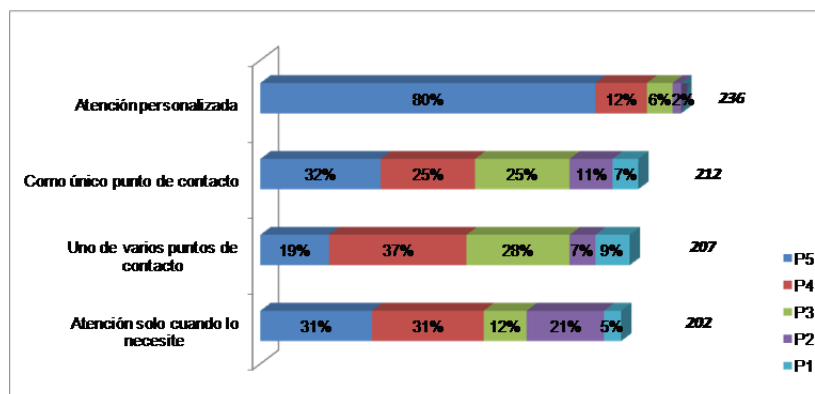


**Gráfico 7: Características que el cliente busca en la atención de una agencia**

**Elaborado por: La autora**

El cliente busca en una agencia bancaria especialmente productos y servicios ágiles, mejorar los tiempos de servicio, la diferenciación de colas, un servicio estandarizado, en ese orden. Otra característica que mencionó el cliente encuestado fue el establecer un límite en el número de transacciones que una persona realiza en cajas.

4. ¿Cómo le gustaría que el ejecutivo de cuenta maneje su relación con el cliente?

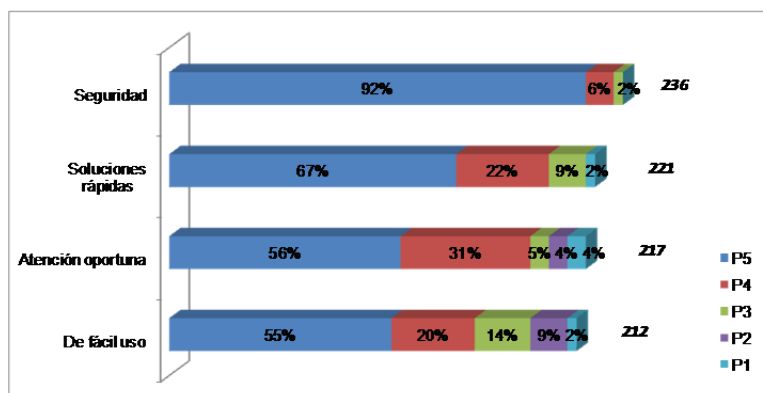


**Gráfico 8: Cómo prefiere el cliente que el ejecutivo de cuenta maneje la relación**

**Elaborado por: La autora**

Para los clientes encuestados es importante que la atención sea personalizada. No se evidencia una preferencia predominante en cuanto a si prefieren que sea su único punto de contacto o uno de los varios puntos de atención. También es importante mencionar que el cliente también espera ser atendido cuando lo necesite.

5. ¿Cuáles son las características que busca en la atención a través de canales alternativos (cajeros automáticos, autoconsulta, Internet, etc.)?

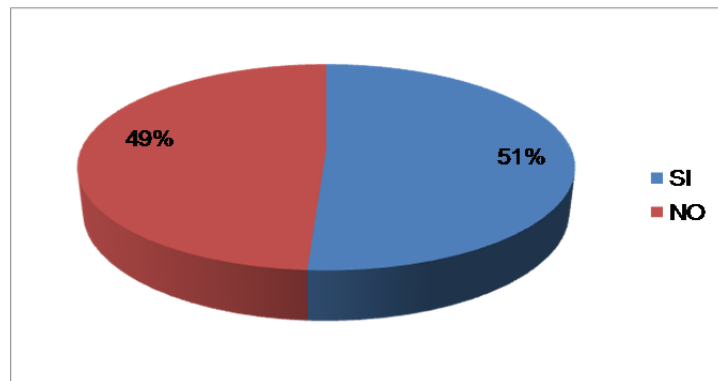


**Gráfico 9: Características que busca al cliente en canales alternos**

**Elaborado por: La autora**

El cliente busca que en la atención a través de canales alternos prevalezca principalmente la seguridad para realizar sus transacciones bancarias. También es importante para el cliente soluciones rápidas, atención, oportunidad y facilidad en su uso.

6. ¿Ha tenido inconvenientes en el servicio a través de canales alternos?  
Señale ejemplos.



**Gráfico 10: Clientes que han tenido inconvenientes en canales alternos**

**Elaborado por: La autora**

Al consultar al cliente si ha tenido inconvenientes con el uso de canales alternos los principales temas que se mencionaron fueron:

Cajeros Automáticos:

- No leen las tarjetas o piden cambio de clave.
- Están fuera de línea o en reparación.
- Están sin efectivo disponible.
- Con el uso de cajeros automáticos existe el riesgo de robos.

Internet

- No se pueden realizar transacciones por problemas del sistema.

- A través de este canal no se pueden hacer ciertas transacciones que necesito (pago de tarjetas de crédito de otros bancos).
- Problemas en Internet por temas de usuarios, tarjetas de coordenadas y otros.
- Hay transacciones que no se hacen efectivas inmediatamente.
- Para usarlos no hay manuales o tutoriales.

#### Call Center

- Es difícil comunicarse con los asesores o no dan soluciones.

7. Mencione sugerencias que considera importantes para mejorar la calidad en el servicio y fortalecer la relación con su banco.

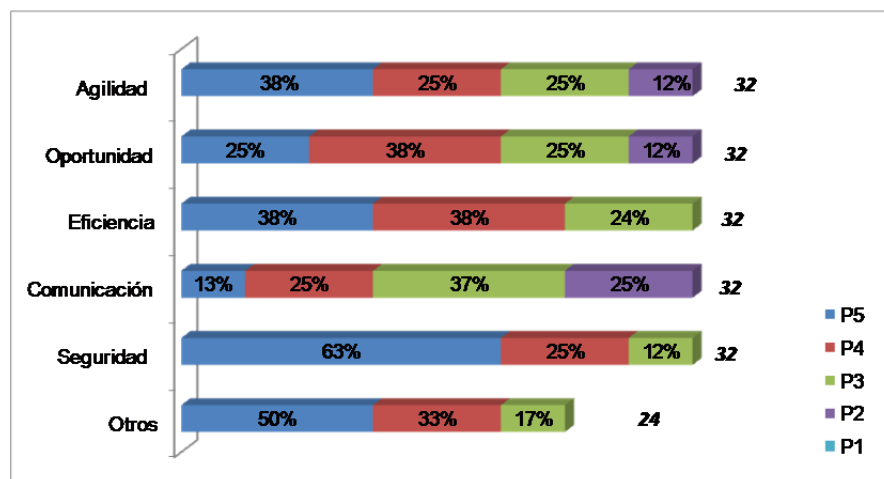
Los clientes comentaron las siguientes sugerencias:

- Buen conocimiento y preparación del ejecutivo dentro de su rol.
- Buena atención y trato amable del personal del banco.
- El personal trabaje bajo estándares de calidad y vele por su cumplimiento.
- Comunicación clara del personal del banco.
- Servicio rápido y eficiente (especialmente en cajas).
- Implementación de sistema de turnos para no hacer cola.
- Respeto de turnos y en fila.
- En ventanillas, número de transacciones limitadas por persona (por ejemplo máximo 2 transacciones).
- Mayor atención a las necesidades de los clientes.
- Contacto personalizado con el cliente.

- Mayor rapidez al solicitar información al cliente.
- Envío de información de productos y servicios a domicilio o trabajo.
- Flexibilidad en requerimientos y requisitos.
- Medidas de seguridad en todos los canales de atención.
- Mayor información sobre el uso de canales alternos.
- Buena cobertura de agencias o ampliar horarios hasta la tarde.
- Diversificación de servicios especialmente en Internet
- Uso de tecnología avanzada.

#### Resultados de la encuesta clientes alto valor

1. ¿Cuáles son las características que usted más valora al elegir una institución financiera? Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, siendo 5 el valor más alto y 1 el más bajo.

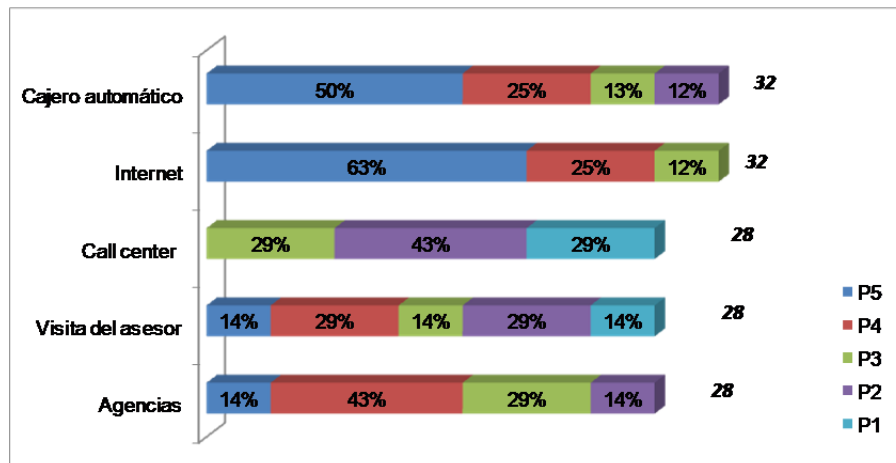


**Gráfico 11: Característica que valora el cliente alto valor al elegir una institución financiera**

**Elaborado por: La autora**

De acuerdo a los resultados las características que los clientes alto valor valoran en una institución bancaria son principalmente la seguridad seguida por la eficiencia, la agilidad, la oportunidad y la comunicación. Además es importante para el cliente la calidad del servicio, atributo mencionado frecuentemente y clasificado en la categoría otros.

2. ¿Cuáles son los canales de atención a través de los cuales prefiere realizar sus transacciones financieras?

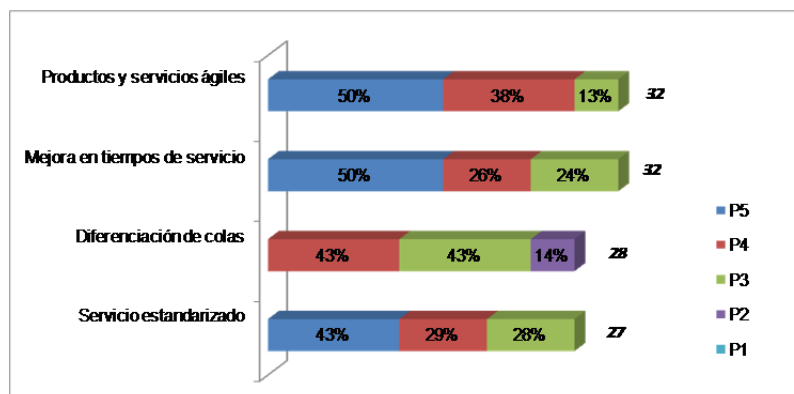


**Gráfico 12: Canales que el cliente alto valor prefiere para realizar transacciones**

**Elaborado por: La autora**

El cliente alto valor prefiere realizar sus transacciones financieras a través del Internet y de cajeros automáticos, valora la atención en agencias, con el call center y con la visita de su asesor en ese orden.

3. ¿Cuáles son las características que busca en la atención de una agencia bancaria?

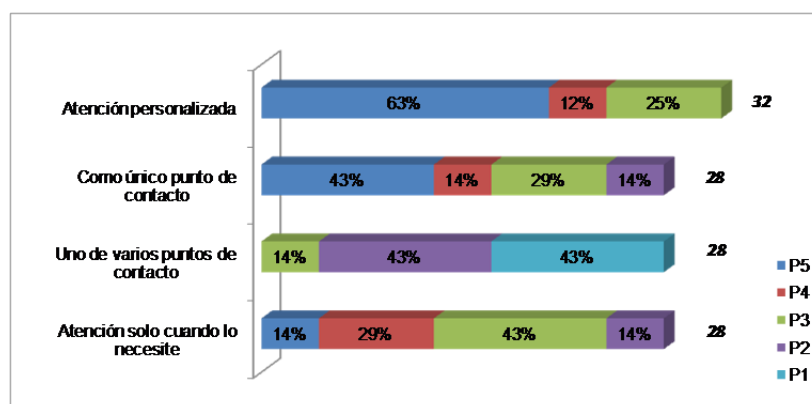


**Gráfico 13: Características que el cliente alto valor busca en la atención de una agencia**

**Elaborado por: La autora**

El cliente alto valor busca en una agencia bancaria especialmente la oferta de productos y servicios ágiles, mejora en los tiempos de servicio. Valora también la prestación de un servicio estandarizado y la diferenciación en colas.

4. ¿Cómo le gustaría que el ejecutivo de cuenta maneje su relación con el cliente?



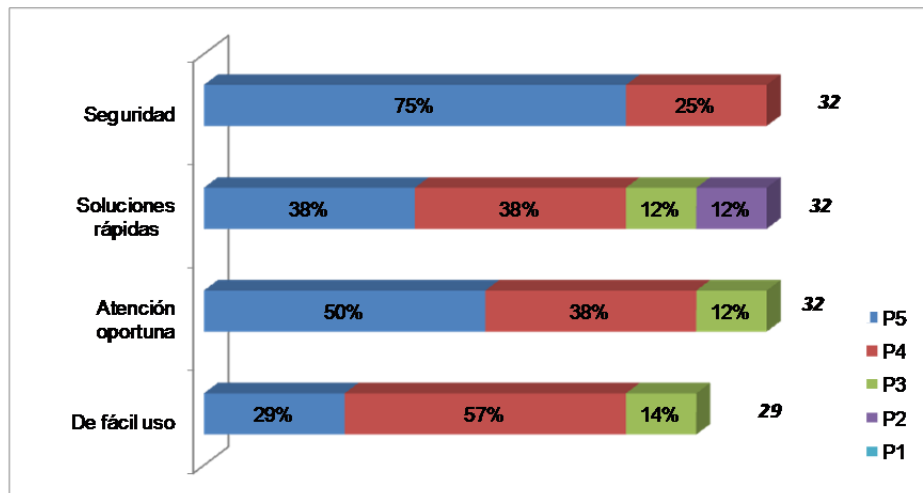
**Gráfico 14: Cómo prefiere el cliente alto valor que el ejecutivo de cuenta maneje la relación**

**Elaborado por: La autora**



Para los clientes encuestados es importante contar con una atención personalizada y a su ejecutivo como único punto de contacto. También es valorado que su ejecutivo atienda al cliente cuando lo necesite y que tengan a disposición varios puntos de contacto.

5. ¿Cuáles son las características que busca en la atención a través de canales alternativos (cajeros automáticos, autoconsulta, Internet, etc.)?

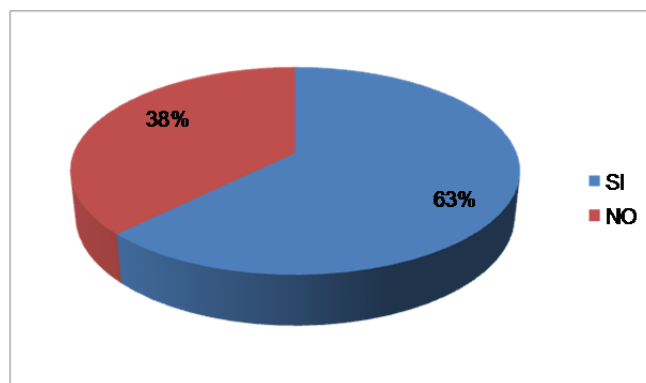


**Gráfico 15: Características que busca al cliente alto valor en canales alternos**

**Elaborado por: La autora**

El cliente alto valor busca en la atención a través de canales alternos principalmente seguridad para realizar sus transacciones, atención oportuna, soluciones rápidas y facilidad en su uso, en ese orden.

6. ¿Ha tenido inconvenientes en el servicio a través de canales alternos? Señale ejemplos.



**Gráfico 16: Clientes alto valor que han tenido inconvenientes en canales alternos**

**Elaborado por: La autora**

Al consultar al cliente si ha tenido inconvenientes con el uso de canales alternos los principales puntos que se mencionaron fueron:

Cajeros Automáticos:

- Están fuera de línea o en reparación.
- Están sin efectivo disponible.

Internet

- No se pueden realizar transacciones por problemas del sistema.
- A través de este canal no se pueden hacer ciertas transacciones que necesito (pago de tarjetas de crédito de otros bancos).
- Bajos montos de transferencias.
- Problemas en Internet por temas de usuarios, tarjetas de coordenadas y otros.

Call Center

- Es difícil comunicarse con los asesores o no dan soluciones.

7. Mencione sugerencias que considera importantes para mejorar la calidad en el servicio y fortalecer la relación con su banco.

Los clientes comentaron las siguientes sugerencias:

- Buen conocimiento y preparación del ejecutivo de cuenta dentro de su rol para un buen asesoramiento.
- Buena atención y trato amable del personal del banco.
- Atención preferencial en agencias.
- Servicio rápido y eficiente.
- Contacto y asesoría personalizada con el cliente.
- Envío de información de productos y servicios a domicilio o trabajo.
- Mejora en procesos de entrega de documentos como tarjetas, cheques, etc.
- Implementación de medidas de seguridad en todos los canales de atención.
- Mayor información sobre el uso de canales alternos.
- Buena cobertura de agencias o ampliar horarios hasta la tarde.
- Uso de tecnología avanzada e innovación.
- Créditos pre-aprobados.
- Entrega de créditos en tiempos ofrecidos y con menos papeleo.
- Mejorar el esquema de cambio de ejecutivo de cuenta.

### 3.2. Identificación de las necesidades del cliente

Con los resultados obtenidos en la investigación a clientes de banca personal del sistema financiero es posible establecer sus requerimientos y preferencias. Esto hace posible que se conozca mejor al cliente para orientar los esfuerzos de la entidad financiera a la satisfacción de sus necesidades financieras.

Se han establecido las necesidades del cliente de acuerdo al tipo de cliente:

#### Cliente personas

##### — *En agencia bancaria*

- Buena atención y trato amable al cliente.
- Velar por estándares de calidad y se de cumplimiento.
- Sistema de turnos en agencias para atención en cajas y negocios.
- Servicio rápido y eficiente. Bajos tiempos de atención especialmente en cajas.
- Diferenciación de colas para clientes y no clientes.
- Gestionar ventanillas de única transacción y otras especiales para 2 o más transacciones (fundamentalmente por casos de mensajeros y empresas), para descongestionar las filas.
- Mejorar cobertura de agencias.

##### — *En canales alternos*

- Implementación de medidas de seguridad para usuarios.
- Cobertura de cajeros automáticos a nivel nacional.

- El Call Center debe ser un canal que de soluciones y los asesores no direccionen a las agencias.
- El Internet debe estar siempre disponible y con tiempos de procesamiento cortos.
- El autoconsulta debe ser amigable y de fácil uso.
- Mayor información sobre el uso de canales alternos.

— *En procesos*

- Servicio estandarizado en agencias: los productos, servicios, procesos deben venderse de la misma manera en todas las agencias de la red.
- Atención personalizada al cliente.
- Menos cantidad de documentos para apertura de cuentas y créditos.
- Flexibilidad en trámites y documentos para créditos especialmente.

*Cliente alto valor*

— *En agencia bancaria*

- Comunicar la posición financiera/situación empresarial del banco permanentemente.
- Buena atención y trato amable al cliente.
- Sistema de turnos en agencias para atención en cajas y negocios.
- Servicio rápido y eficiente.
- Opciones de ventanillas “poco visibles al público” para clientes preferenciales y empresas.

- Un solo punto de contacto con el cliente, que permita hablar con un “amigo-asesor”, con quien se genere una relación de confianza muy cercana.
- Mejorar cobertura de agencias.

— *En canales alternos*

- Implementación de medidas de seguridad para el uso de canales alternos.
- El Internet debe estar siempre disponible y con tiempos de procesamiento cortos.
- Transferencias seguras y oportunas (interbancarias, exterior)
- Fortalecer la transaccionalidad segura y oportuna vía web para no tener que llevar físicamente dinero a depositar o retirar.
- Elevar montos de transferencias con medidas de seguridad.
- Cobertura de cajeros automáticos a nivel nacional.
- El Call Center debe ser un canal que de soluciones y los asesores no direccionen a las agencias.
- Información sobre el uso de canales alternos.
- Uso de tecnología e innovación.

— *En procesos*

- Alto nivel de conocimientos de productos y servicios de los ejecutivos comerciales para una atención personalizada y un adecuado asesoramiento.
- Necesidad de créditos rápidos para clientes preferenciales y empresas. Buscan a la competencia por mayor agilidad en gestión.

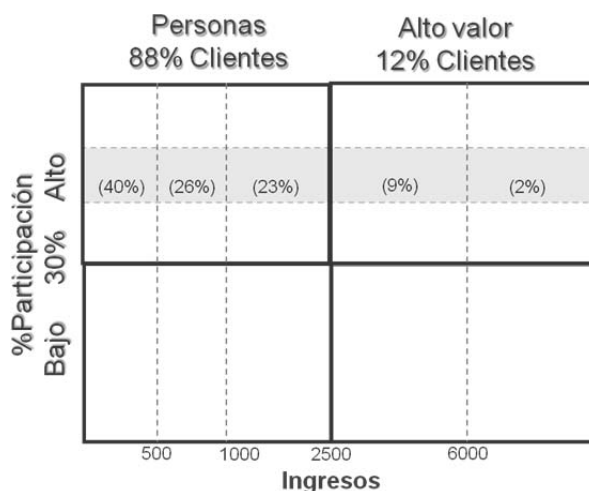
- Cumplir con los ofrecimientos de tiempo realizados al cliente, fundamentalmente en procesos crediticios.
- El medio de contacto preferido para campañas de productos / servicios es escrito: carta (firmada por el asesor) y mail. No gustan mucho del contacto telefónico (lo sienten impersonal y poco seguro)
- Los clientes buscarían ser informados por oferta de paquetes más que productos individuales.
- La respuesta de correos electrónicos y requerimientos realizados por clientes debe ser inmediata por parte del funcionario del banco hacia el cliente.
- Mejora en los procesos de entrega de documentos a través del courier en tarjeta de crédito, cuentas y cheques especialmente.

### **3.3. Segmentación del cliente**

Los criterios de la segmentación en la banca personal de Produbanco son los siguientes:

- a) El nivel de ingreso. Si el cliente tiene un ingreso de USD\$2,500 o más es cliente de Alto Valor, caso contrario estaría contemplado en el segmento personas.
- b) El nivel de vinculación/participación del cliente en Produbanco vs. la totalidad de activos y pasivos que ese cliente tiene en el sistema financiero, el 30% de participación define si el cliente es de alto potencial o bajo potencial para la organización.

Considerando los criterios antes mencionados Produbanco tiene dos segmentos dentro de banca personal:



**Gráfico 17: Segmentación Produbanco**

**Elaborado por: La autora**

- 1) Segmento alto valor.- Para este segmento la atención debe ser personalizada y con paquetes de productos y beneficios exclusivos. Los clientes de este segmento son atendidos por ejecutivos comerciales denominados preferentes quienes trabajarán en acciones comerciales y de servicio.

Consideraciones: En este segmento el banco considerará también a los clientes que no son alto valor pero que tienen una tarjeta de crédito activa, crédito hipotecario y crédito automotriz vigentes.

#### *Estrategias para este segmento*

Para la atención a los clientes de este segmento las estrategias de servicio que se implementarían son:



- Si es un cliente de alto potencial el banco buscará fidelizar su relación.
- Si es un cliente de bajo potencial se buscará vincularlo en el tiempo hasta llevarlo a alto potencial.

2) Segmento personas.- Los clientes del segmento personas son atendidos por ejecutivos comerciales denominados personas.

*Estrategias para este segmento*

Para la atención a los clientes de este segmento las estrategias de servicio que se implementarían son:

- Si es persona de alto potencial el banco buscará mantener la relación, impulsando la migración a canales alternativos.
- Si es de bajo potencial, la atención será por demanda, reactiva, buscando la eficiencia en el costo operativo y la migración hacia canales alternativos.

### 3.4. Necesidades del cliente

Se presenta a continuación un cuadro resumen de las necesidades y requerimientos de los clientes identificados a través de las encuestas y que servirán de base para el establecimiento de la propuesta de valor a través de un modelo de atención:

Aspectos	Cliente Persona	Cliente Alto Valor
Atención en oficinas bancarias	Sistema de turnos para atención	Sistema de turnos para atención
	Servicio rápido y eficiente	Servicio rápido y eficiente
	Mejorar cobertura	Mejorar cobertura
	Colas diferenciadas cliente / no	Atención preferencial

	cliente	
	Número de transacciones en caja	Ventanillas preferenciales
	Variedad de Servicios	Un solo punto de contacto en agencia
		Contacto y asesoría personalizada
		Comunicación de la posición financiera
Atención con canales alternos	Medidas de seguridad para uso	Medidas de seguridad para uso
	Disponibilidad de cajeros	Disponibilidad de cajeros
	Soluciones en Call Center	Soluciones en Call Center
	Disponibilidad de Internet	Disponibilidad de Internet
	Información del uso de canales	Información del uso de canales
	Tecnología	Tecnología e innovación
	Diversificación de servicios en Internet	Transferencias oportunas
	Autoconsultas de fácil uso	Incrementar los montos de transferencias
Procesos del negocio	Alto nivel de conocimientos del ejecutivo comercial	Alto nivel de conocimientos del ejecutivo comercial
	Atención comercial personalizada	Atención comercial personalizada y visitas
	Menos documentos para operaciones	Créditos rápidos
	Flexibilidad en proceso y documentos	Crédito pre aprobados
	Servicio estandarizado en agencias	Cumplir tiempos ofrecidos
	Envío de información sobre productos y servicios	Comunicación a través de cartas personalizadas
	Comunicación clara	Respuestas inmediatas a requerimientos y correos
		Oferta de paquetes de productos

		Mejora en el proceso de entrega de documentos
		Mejora de procesos de cambio de ejecutivos
Calidad en el servicio	Buena atención y trato amable	Buena atención y trato amable
	Estándares de calidad de servicio	Calidad en el servicio entregado

**Tabla 6: Cuadro resumen de las necesidades del cliente de banca personal**

**Elaborado por: La autora.**

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Propuesta Modelo de Servicio**

#### **4.1. Establecimiento del modelo de servicio propuesto**

Se presenta a continuación el modelo de servicio para una entidad bancaria que orienta sus esfuerzos a la atención de clientes de banca persona, este esquema se compone de varias aristas que definen la visión de la propuesta. Para su estructuración se han considerado las necesidades y exigencias que el cliente de esta banca presenta y que se evidenciaron en el capítulo anterior, complementando con iniciativas de optimización de operaciones propias de una entidad bancaria y buscando un enfoque en la calidad del servicio. Este modelo de atención está orientado tanto para el cliente persona como el cliente de alto valor, pero con ciertas diferencias para el segundo grupo, pues para él se busca una atención preferencial y diferenciada tanto en cajas como en el negocio.

El modelo se enfoca principalmente en:

- a) Esquema de atención en las oficinas.
- b) Optimización de roles y alcances de servicio.
- c) La oferta de canales alternos de atención al cliente.
- d) Mejoramiento de procesos claves para el negocio y la operatividad de una agencia bancaria.
- e) Adopción de metodologías de trabajo en equipo.
- f) Indicadores y métricas de servicio.

a) Esquema de atención en las oficinas:

La primera instancia en la atención al cliente generalmente es la agencia bancaria por lo que se ve importante establecer una estructura que facilite el direccionamiento y que establezca una distribución ordenada de los puntos de servicio: zona de autoservicio, negocio y cajas.

El cliente deberá tener a disposición inicialmente los canales alternos en la zona de autoservicio donde contará con apoyo de un anfitrión o facilitador quien le instruirá en su uso. Posteriormente la agencia deberá contar con un turnero donde el cliente podrá tomar un turno para la atención comercial y de cajas bajo las condiciones de cliente / no cliente y segmentos. Los clientes de alto valor tendrían un trato preferencial al asignar turnos. El anfitrión será un apoyo para direccionar al cliente al punto de atención correspondiente. Hasta que el cliente sea atendido podrá esperar su turno en la sala de espera.

Por un lado el cliente tendrá acceso a la atención comercial a través de los ejecutivos de cuenta; cada oficina deberá contar con un ejecutivo para atención al cliente personal y un ejecutivo para atención de clientes de alto valor. Finalmente la agencia tendrá disponibles las cajas de servicios y caja especial para atención de transacciones con movimiento de dinero. La caja especial atenderá a las personas de la tercera edad, embarazadas o con capacidades especiales sin turnos. Cada oficina deberá tener el servicio de 2 a 3 cajas.



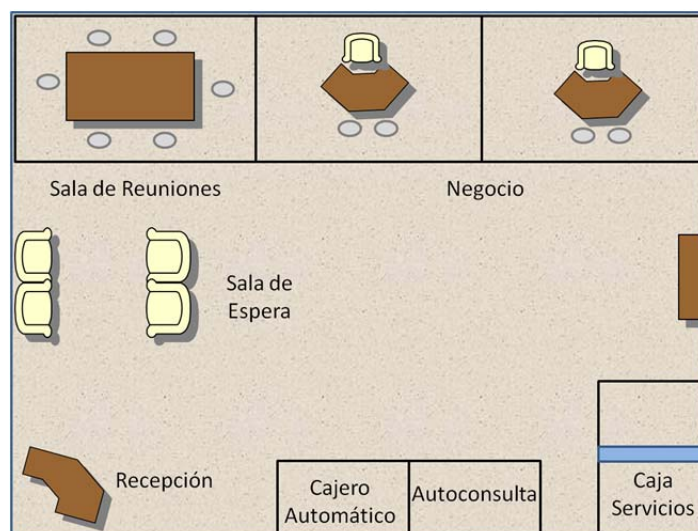
**Gráfico 18: Estructura agencia bancaria**

**Elaborado por: La autora**

En el caso de las sucursales mayores, la estructura de la agencia será completa con áreas especializadas de atención a los segmentos, bancas y cajas de servicio necesarias para cubrir la demanda transaccional.

Adicionalmente se propone para el segmento de alto valor con alto potencial o participación, la atención en oficinas independientes y especializadas solo para el servicio de estos clientes en sectores privilegiados de las principales ciudades donde la institución los atienda, por ejemplo en el caso de Produbanco en Quito y Guayaquil. Estas

oficinas deberán tener equipos de autoservicio y una caja de servicios sin atención al público en general.



**Gráfico 19: Estructura agencia bancaria alto valor**

**Elaborado por: La autora**

Con esta primera parte de la propuesta se busca establecer un sistema ordenado, estandarizado y bien direccionado para la atención en agencias con el fin de poner a disposición del cliente los servicios financieros de acuerdo a sus necesidades y los canales de atención para acceder a estos servicios en un solo lugar. Con la estructura propuesta se busca el servicio rápido y eficiente que el cliente demanda, la implementación de un sistema de turnos y la atención preferencial. Con la aplicación de este esquema se busca potencializar los distintos frentes de atención como son: la zona de autoservicio para la migración de transacciones a canales alternativos para el cliente y más baratos para la empresa, la atención personalizada del ejecutivo de negocios y del anfitrión, y la oferta de servicio transaccional en ventanillas con atención integral y preferencial. En el caso de la oficina para clientes de alto valor la intención es ofrecer un trato

diferencial y personalizado al cliente que se considera tiene un alto potencial de compra.

b) Optimización de roles y alcances de servicio:

Para la determinación de roles y responsabilidades de cada uno es necesario establecer los principios claves del modelo en cuanto a la atención al cliente:

- Un solo dueño de la relación del cliente con la institución bancaria que atienda integralmente sus necesidades financieras, esto es a través del ejecutivo de cuenta. En caso de requerimientos específicos se apoyará de especialistas de productos o servicios.
- Organización centrada en el cliente y no orientada al producto. Por lo que las ofertas de valor y servicio deben ser integradas como grupo y no como unidades independientes.
- Impulso de programas de fidelización al cliente para fortalecimiento de relaciones.
- Se ofrece al cliente una atención preferencial al segmento de alto valor, segura y exclusiva.
- Atención en agencias con diferenciación de clientes y no clientes velando siempre por la calidad del servicio.

Con lo mencionado anteriormente se construyen los roles necesarios para la aplicación de los principios planteados:



- Ejecutivos comerciales.- Dueños de la relación con el cliente. Responsables de la implementación de procesos comerciales, de servicio y operativos. Las principales actividades que desempeña son:
  - Venta de una gama productos y servicios para el cliente de banca personal que la institución pone a disposición.
  - Visitas a clientes para comercialización de productos y servicios.
  - Atención del cliente en agencia de acuerdo al segmento (personas y alto valor). Las agencias tendrán al menos un ejecutivo de cada segmento.
  - Programas de comercialización establecidos de acuerdo una estrategia CRM (Customer Relationship Management).
  - Ingreso y seguimiento de operaciones en el sistema u aplicativo que la institución utilice para la administración del negocio.
  - Instrumentar las operaciones aprobadas y cumplir procesos para la entrega de servicios.
- Jefe de agencia.- Este rol es desempeñado por el ejecutivo de negocio de mayor experiencia y preparación. Adicional a sus responsabilidades propias de un rol comercial, el jefe de agencia debe:
  - Implementar metodologías de trabajo de equipos para el fortalecimiento de la gestión comercial y operativa de la agencia.
  - Planificar estrategias para la consecución de objetivos y desarrollo de mercado.

- Invertir tiempo para la retroalimentación y acompañamiento a ejecutivos comerciales.
  - Cumplir una función administrativa de la agencia desde el punto de vista de manejo de recursos.
  - Velar por el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos para el buen funcionamiento de la agencia bancaria.
  - Impulsar la migración transaccional con el anfitrión e iniciativas impulsadas para incrementarla.
  - Revisar indicadores de desempeño.
- Anfitrión.- El anfitrión es el rol fundamental para el direccionamiento y el uso de canales alternos que resulta en la migración transaccional en la agencia. Su trabajo tendrá un impacto en el desempeño de todo el equipo y en la percepción que tengan los clientes sobre la institución financiera. Sus principales responsabilidades son:
- Migración de transacciones a canales alternos a través de un proceso de educación al cliente.
  - Agilizar servicios e información a través del direccionamiento y la entrega de información requerida para realizar transacciones en caja y en el negocio.
  - Referenciar clientes de alto potencial identificados en la agencia.
- Cajeros.- El cajero de una agencia según el modelo propuesto tiene un rol con mayores responsabilidades a un cajero tradicional. Las cajas deberán realizar operaciones que un balcón de servicio realiza y

los procesos de control estarán a cargo del jefe operativo para mitigar riesgos. Las principales responsabilidades de un cajero son:

- Recepción de depósitos, retiros en efectivo y pagos de cheques.
  - Envío de transferencias locales e internacionales.
  - Emisión de cheques de gerencia.
  - Recepción de cobranzas y pagos de servicios.
  - Entrega y solicitud de chequeras.
  - Entrega de tarjetas de crédito y débito.
  - Reposiciones, desbloques y reseteo de claves.
  - Ingreso de reclamos y requerimientos especiales.
  - Modificaciones de cuentas.
  - Certificados bancarios.
  - Cuadre de cajas.
- Jefe Operativo.- Es el líder del equipo operativo de la agencia y su gestión se orienta principalmente en:
- Supervisión permanente de cajas.
  - Revisiones de transferencias y verificación de retiros, pago de cheques y certificaciones de cheques.
  - Revisión de formularios CONSEP por licitud de fondos.
  - Revisión de planillas y reportes de cajeros.
  - Arqueo de cajas al detalle al final del día.
  - Conciliación de cuentas contables y revisión de las diferencias en cuentas contables.
  - Aprobaciones de flujos por montos de retiro de dinero.

- Revisión de cupos de agencia.
- Es el responsable del correcto funcionamiento de los equipos de la zona de autoservicio.
- Cumple el papel de delegado de seguridad de la agencia.

La optimización de roles que se propone en la segunda parte de la propuesta está enfocado a la definición de responsabilidades y alcances dentro de su función orientada principalmente a establecer el servicio estandarizado que el cliente busca en las agencias. La intención es que el cliente tenga la misma experiencia de servicio en todas las agencias que acuda sin tener la percepción de que la atención varía de una a otra. Esta arista busca además establecer las bases del conocimiento necesario de productos, servicios y procedimientos que cada rol debe conocer para una comunicación clara con el cliente y para ofrecer una asesoría de calidad tanto en agencias como en las visitas, en el caso de los ejecutivos que las realizan.

c) Oferta de canales alternos de atención al cliente:

Con la oferta y el uso de canales alternos en oficinas se impulsa un proceso de migración de transacciones a canales tecnológicos considerado uno de los pilares fundamentales para que el modelo se desarrolle exitosamente. La propuesta está orientada a la educación al cliente en el uso de los equipos de autoservicio y la consecuente migración de transacciones especialmente de caja como retiros, pago de cheques, pago de servicios y otras operaciones como consultas de saldo y movimientos de cuentas y tarjetas de crédito, avances de efectivo y

recepción de reclamos y requerimientos. La intención del modelo de servicio es hacer de las agencias unidades semi automatizadas que ofrezcan al cliente atención permanente a través de varios canales de atención y las cajas se transformen en un canal especializado de transacciones que no puedan migrarse por su naturaleza y riesgo. Para el uso de los canales alternos el cliente debe contar con su tarjeta de débito y adoptar las medidas de autenticación establecidas por su seguridad.

- Cajeros Automáticos.- Canal destinado a las operaciones de retiros, transferencias, pago y compra de servicios. Para cada cliente el banco determinará cupos para realizar retiros y transacciones lo que facilitará la migración de estas operaciones desde cajas.



#### ***Cajero automático***

- Depositarios.- Son cajeros automáticos que tienen doble funcionalidad, es decir son dispensadores de efectivo y receptores de efectivo y cheques. Los depósitos son generados en línea y el cliente podrá validar el monto y saldo de la cuenta con la emisión del recibo. No es necesario que el cliente haga papeletas de depósito. En cuanto a montos de recepción por regulaciones de ley se deberá establecer

un tope, montos superiores deberán realizarse en cajas donde se seguirá el proceso para verificación de la licitud de los fondos. En el caso de Ecuador, a partir de los USD\$5,000 o su equivalente en otras monedas el cliente debe entregar un formulario de declaración de licitud de fondos para la prevención de lavado de dinero.

- Autoconsultas.- Deben ser los equipos que respalden la atención de transacciones especializadas en la agencia. En el autoconsulta el cliente debe tener a disposición las principales transacciones que se realizan a través del Internet: transferencias entre cuentas propias y a terceros, consultas de saldos y movimientos de cuentas y tarjetas de crédito, impresión de estados de cuenta, pagos de tarjeta de crédito, pago y compras de servicios, y operaciones de administración de la cuenta del usuario como cambios de clave, actualización de datos, autenticación, personalización de cupos y certificados.



***Autoconsulta***

- Teléfonos.- Uno de los principales enfoques del modelo es el direccionamiento de operaciones a canales eficientes de atención. Para ello se establece que el teléfono esté atado al servicio del Call

Center tanto para el sistema automático como para la atención a través de teleasesores. El sistema automático ofrecerá al cliente transacciones como consulta de saldos y transferencias entre cuentas; el Call Center receptorá reclamos y requerimientos del cliente.



### ***Teléfonos***

- Internet.- Para la educación al cliente en cuanto el uso de canales alternos el anfitrión tiene un papel fundamental. El anfitrión deberá contar con un equipo que le permita capacitar al cliente en línea en el uso de la amplia gama de opciones que ofrecen el sitio transaccional de una institución financiera. Esta estrategia es de gran importancia para invitar al cliente al uso de canales que están a disposición desde su hogar o trabajo. Por otro lado el desarrollo de aplicativos que faciliten la gestión del dinero a través de teléfonos inteligentes también constituye una opción interesante para el cliente quien contará con un canal adicional de contacto con su banco.

La tercera parte de la propuesta busca ofrecer al cliente tecnología e innovación en canales alternativos para la realización de sus transacciones. La disponibilidad de canales de atención seguros es una de las principales demandas del cliente que busca además la facilidad en su

uso y las ventajas que obtiene en cuanto a tiempo, agilidad y oportunidad. La oferta de canales representa también para la institución bancaria un apoyo en cuanto a cobertura se refiere y en la migración de transacciones a canales alternos más baratos y al alcance del cliente las 24 horas del día.

d) Mejoramiento de procesos clave:

- Retención de cuentas y tarjetas de crédito.- El ejecutivo de negocios deberá atender al cliente según su segmento (alto valor/personas) y deberá:
  - Identificar si es un cliente de acuerdo al perfil del banco.
  - Consultar el motivo de la cancelación.
  - Identificar la causa y tratar de solventarla.
  - Utilizar hábilmente los beneficios del producto como herramienta de retención. En el caso de tarjetas de crédito los beneficios adicionales para ofrecer al cliente son: el aumento de cupo y millas/puntos adicionales de acuerdo el plan de fidelización que tenga la tarjeta.
- Atención de reclamos de clientes de alto valor.- Los ejecutivos que atienden a los clientes de alto valor también podrán receptar reclamos. La intención es buscar una atención integral de calidad y la oportunidad de venta cruzada para aprovechar la habilidad comercial de los ejecutivos en el contacto y la notificación de la solución del reclamo hecho por el cliente, recurrir a las herramientas para poder



ofrecer productos atractivos para dicho segmento, logrando la colocación y cierre de los mismos.

- Proceso de apertura y renovación de pólizas.- Con esta iniciativa los ejecutivos comerciales deben procesar integralmente una apertura o renovación de pólizas de acumulación cuando sea con incremento o cancelación que se haga con nota de débito o crédito a una cuenta del mismo cliente. Esta iniciativa busca que estos clientes no tengan que acercarse a cajas para realizar el proceso.
- Venta cruzada en cajas.- Los cajeros al realizar transacciones de depósito o retiro, dependiendo de la potencialidad del cliente, tendrían en sus pantallas una ventana informativa indicando que el cliente es sujeto de una Venta Cruzada y el segmento al que corresponde para que pueda ser direccionado hacia el ejecutivo correspondiente. Si el cliente está interesado en un producto con la ayuda del anfitrión el cliente es direccionado al área comercial. Si la venta es efectiva el cajero podrá recibir un incentivo económico por la venta realizada para impulsar esta iniciativa.
- Cupos para transacciones en cajeros automáticos.- Esta iniciativa está orientada al impulso de la migración transaccional en cajas. A través del establecimiento de políticas y estándares la intención es contar con cupos personalizados para que los clientes puedan realizar retiros a través de cajeros automáticos tomando en cuenta el segmento y el movimiento de sus cuentas. Actualmente todos los clientes tienen un mismo tope máximo para retiros en cajeros

automáticos pero muchas veces los montos no son los requeridos por los clientes que tienen que acercarse a cajas para poder hacerlo.

La cuarta arista de la propuesta está orientada a una gestión estratégica de la organización donde el colaborador busque retener, fidelizar y repotenciar a los clientes que acuden a la agencia a solicitar un servicio. Las iniciativas de retención de cuentas, retención de tarjetas de crédito y atención de reclamos están enfocadas a mantener la relación con el cliente y vincularlo más con la organización. El proceso de apertura y renovación de pólizas permitiría al ejecutivo comercial servir directamente al cliente sin direccionarlo a ventanilla. La venta cruzada en cajas es también la oportunidad de contribuir a los resultados de la agencia al tener contacto permanentemente con el cliente y poder identificar una necesidad financiera que la institución puede cubrir. Finalmente el manejo de cupos en cajeros automáticos busca incrementar la migración transaccional de operaciones con montos superiores al permitido a los usuarios, puede ser una diferenciación clave para que los clientes prefieran este canal para retiros y lo usen con mayor frecuencia.

e) Adopción de metodologías de trabajo en equipo:

Para alcanzar los objetivos planteados se recomienda la adopción de métodos de trabajo en equipo:

- Rutinas Diarias.- Las rutinas diarias son una herramienta que permiten tener un control adecuado de la agencia y los cumplimientos en los presupuestos de captación y colocación, así como el poder planificar las visitas a clientes, el cumplimiento de las campañas y compartir

mejores prácticas buscando la sinergia del equipo en el caso del negocio. Para el equipo operativo de la agencia operativo deberá estar diseñada para dar seguimiento y retroalimentación al personal de cajas.

- Cronogramas de trabajo.- El establecimiento de cronogramas de actividades para los roles en cada grupo de trabajo permite coordinar a los colaboradores de la agencia y anticipar apropiadamente las variaciones de la demanda utilizando eficientemente los recursos disponibles sin dejar de atender las tareas administrativas y operacionales de la agencia. Organiza las tareas de los colaboradores de forma flexible por medio de bloques de actividades y entradas diferidas del personal. Considera la liberación de tiempo estimado para cada rol, en optimización de procesos y migración a otros canales.

En el caso de negocio un cronograma busca distribuir y delimitar tiempos para cada ejecutivo de la agencia de tal manera que se puedan asignar las actividades de visitas, llamadas de campañas, rutina diaria, atención a clientes, entre otros. En el caso de cajas busca distribuir y delimitar tiempos para cada cajero de la agencia de tal manera que se puedan asignar las actividades de apertura de oficina, actividades administrativas, actividades de caja de servicio, etc. y así el tiempo de espera de los clientes sea el establecido institucionalmente.

- Coaching.- El coaching es un proceso interactivo a través del cual un coach (entrenador) asiste al coachee (cliente que recibe el coaching) a obtener “lo mejor de sí mismo”. El coach ayuda a la persona a alcanzar ciertos objetivos fijados, utilizando sus propios recursos y habilidades de una forma eficiente. El proceso comienza con la premisa de que el “coachee” es el sujeto que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se debe enfrentar.

El objetivo es lograr que las líneas de supervisión, particularmente jefes de agencia y gerencias, actúen como “coaches” de sus colaboradores, impulsando a lograr desempeños superiores permanentemente, a través de la aplicación de una bitácora de retroalimentación. Esta retroalimentación debe orientarse al reforzar las dimensiones de liderazgo, reconocimiento, retroalimentación, eficiencia y empoderamiento.

La propuesta incluye una quinta arista enfocada a la óptima administración del personal de una agencia, al uso de herramientas de trabajo y una retroalimentación permanente a colaboradores. El manejo de personal puede ser complejo más aún cuando los colaboradores no están alineados a los objetivos de la institución o del grupo de trabajo, haciendo que los esfuerzos se realicen por separado y se diluyan en el tiempo sin conseguir resultados favorables. Con la adopción de metodologías de trabajo se busca afianzar el trabajo en equipo, el seguimiento e impulso para alcanzar los objetivos establecidos, la adecuada administración del

tiempo y una formación integral del colaborador a través de la retroalimentación.

f) Indicadores y métricas de servicio:

Se deberán establecer métricas de la gestión que se realiza en agencias. La visión debe ser medir no solamente la gestión tradicional (comercial u operativa), sino profundizar las métricas de asesoría, calidad de servicio, satisfacción del cliente, etc., que permitan complementar la evaluación integral de cada rol con enfoque de servicio. Los indicadores deberán desplegarse a todo nivel, existiendo medición por persona, rol, función, agencia, área, gerencia y vicepresidencia. Indicadores de servicio que pueden medirse en una institución bancaria son: aplicación de protocolos de servicio que son realizadas a través de un cliente fantasma y certificar el cumplimiento de lineamientos de atención al cliente; otro indicador a evaluar es el tiempo de espera en fila que puede efectuarse a través de aplicativos o mediciones manuales de los tiempos que el cliente espera para ser atendido en cajas.

La última arista de la propuesta está enfocada en la gestión de la calidad en el servicio. El cliente demanda buena atención y trato amable, le interesa que la institución establezca y mantenga sus estándares de calidad para servirle mejor. La calidad en el servicio es un determinante al momento de elegir la institución de preferencia del cliente. La propuesta busca construir un esquema de gestión donde se establezcan planes de acción que permitan mantener o mejorar la calidad en la atención en agencias en función de la experiencia que el cliente desea vivir y los

atributos que más valora. Todo aquello que se mide puede ser gestionado por lo que la evaluación de la calidad es fundamental para identificar oportunidades de mejora y trabajar en ellas.

#### **4.2. Iniciativas de mejora para la implementación del modelo**

A continuación se detallan algunas iniciativas que pueden contribuir significativamente a los resultados financieros. Se han recogido sugerencias del cliente y mejores prácticas del sistema que han ayudado fundamentalmente en la reducción de tiempos de respuesta en la entrega de productos, servicios y la atención de requerimientos diversos tanto para el cliente externo como del cliente interno en la organización. El objetivo principal es la eficiencia en procesos clave para los resultados financieros y para la oferta de valor al cliente.

##### **✓ Procesos de negocio**

- Solicitud y aprobación de créditos centralizada.- Busca eliminar la carga operativa e incrementar el tiempo de los ejecutivos para gestión comercial, enviando los trámites de crédito hacia una unidad o célula quienes son los encargados del ingreso, verificación, aprobación y envío a digitalización de todas las solicitudes de crédito. La intención también sería establecer estándares en tiempos de procesamiento para ser comunicados al cliente como oferta de valor considerando trato diferenciado por segmentos de clientes.
- Apertura de cuentas.- Esta iniciativa busca eliminar la carga operativa e incrementar el tiempo de los ejecutivos para gestión comercial, apertura

de la cuenta al momento que el cliente se acerca a solicitar en sitio, con el ingreso de una mínima información al sistema para que la célula culmine el proceso de actualización de datos, verificación de los mismos, solicitud de tarjeta de débito, digitalización de documentos y notificación al ejecutivo indicando si la cuenta puede ser aprobada o se requiere actualizar los datos para un envío a segunda verificación.

- Aprobación de tarjetas de crédito centralizada.- Busca eliminar la carga operativa e incrementar el tiempo de los ejecutivos para gestión comercial, enviando los trámites de tarjeta de crédito hacia la célula quienes son los encargados del ingreso, verificación, aprobación, coordinación de entrega y envío a digitalización de todos los documentos. La intención también sería establecer estándares en tiempos de procesamiento para ser comunicados al cliente como oferta de valor considerando trato diferenciado por segmentos de clientes.
- Atención de reclamos y requerimientos centralizada.- Busca optimizar los tiempos de respuesta y ofrecer al cliente una alternativa de solución para reclamos y requerimientos. El Call Center se encargará de la recepción de los reclamos en agencias a través de los teléfonos y serán resueltos por una unidad o célula especializada en la atención de reclamos ya sea de primera mano o con direccionamiento al área respectiva en casos complejos que necesitan mayor tiempo de revisión técnica. En caso de requerir documentos de respaldo el anfitrión en la agencia será el responsable de recibir los documentos y envío a la célula para el respectivo procesamiento. Si la solución del reclamo no

es inmediata el asesor deberá comunicarse al cliente tanto por vía telefónica como por correo electrónico para notificar el resultado del gestión realizada.

- Entrega de chequeras, tarjetas de crédito y débito a domicilio.- La visión es migrar el proceso de entrega de chequeras y tarjetas nuevas a un proveedor externo que deberá realizar el proceso con las seguridades requeridas para el caso. Las entregas solo se realizarían a titulares o terceros con autorización y la activación de las tarjetas a través de Internet o el Call Center. Esta iniciativa busca disminuir las transacciones en agencias y optimizar los tiempos de operación de las cajas.
- ✓ Proveedores: El modelo propone agencias semi automatizadas por lo que la necesidad de contratos de mantenimiento y acuerdos de servicio con proveedores externos es de vital importancia. Los tiempos de respuesta deben ser los mejores pues la operación de la agencia depende del correcto funcionamiento de equipos.
- ✓ Acuerdos de servicio internos: En función de los atributos valorados por el cliente, de la oferta de valor y de la promesa de servicio que el banco entregue al cliente, se deberán generar acuerdos de servicio entre áreas internas cuyo objetivo es garantizar que el cliente reciba aquellos elementos que valora y que generan una ventaja competitiva importante. Para que los acuerdos de servicio funcionen se deben revisar procesos integralmente y generar Protocolos de Servicio por cada cargo en agencia. Un protocolo estandariza y norma la forma en que debe proporcionarse el



servicio al cliente. Una vez definidos los elementos a considerar se realizará su evaluación a través de un proveedor o cliente interno para medir el cumplimiento de los estándares establecidos. Dichas mediciones serán incorporadas en la evaluación del desempeño de los colaboradores.

#### **4.3. Resumen**

El modelo de atención propuesto para agencias se enfoca en establecer unidades semi automatizadas que ofrezcan al cliente varios canales de atención en un solo lugar sin la dependencia de la atención en cajas, es por eso que la zona de autoservicio deberá ubicarse a la entrada de la agencia lo que facilita la ampliación de horarios de atención de las agencias especialmente en centros comerciales. La migración de transacciones a canales alternos es el pilar fundamental del modelo.

La propuesta además busca una optimización de los roles operativos y de negocio para hacer más eficiente la gestión de la agencia. Con iniciativas de mejora que agiliten los procesos en el front y en el back los equipos de trabajo pueden obtener resultados alentadores dentro de su rol. Por otro lado, la adopción de metodología de trabajo y el establecimiento de indicadores y métricas permiten a los equipos el seguimiento y posterior consecución de las metas tanto de la agencia como institucionales, el modelo impulsa el desarrollo profesional y el crecimiento del negocio al mismo tiempo.

En el caso de los clientes de alto valor con alto potencial de negocio la propuesta es un poco más agresiva, se busca una atención preferencial,

diferenciada y orientada a mejorar el servicio lo que conlleva a un crecimiento en el negocio sin duda.

## **CAPÍTULO V**

### **5. Calidad de Servicio**

#### **5.1. Indicadores de Calidad de Servicio**

Los indicadores de calidad de servicio deben plantearse en función de los atributos que el cliente más valora en la prestación del servicio y los acuerdos de servicio con los proveedores internos. Los indicadores miden el desempeño en el canal de servicio y miden a los responsables de la característica técnica en el canal o en el back.

El sistema de indicadores debe gestionarse en etapas coordinadas: implementación, medición, seguimiento, y comunicación. El objetivo fundamental de la institución en lo que respecta a la calidad debe ser establecer un esquema de mejoramiento continuo al desempeño de los indicadores y al sistema de medición.

Los indicadores propuestos para ser medidos en agencias bancarias se detallan a continuación, estableciendo los componentes que lo estructuran y los roles a evaluar:

#### **Canal Agencia**

<b>Indicador</b>	<b>Componentes</b>	<b>Roles Evaluados</b>
Disponibilidad	Funcionamiento del sistema	Analista de Sistemas
Asesoría al cliente	Calificación del nivel de asesoría	Ejecutivos comerciales
	Aplicación de protocolos por cargo	Ejecutivos comerciales, Cajeros de servicios, Anfitrión
Actualización de información	Actualización de información del cliente	Ejecutivos comerciales

Tiempos en caja	Tiempos de atención en ventanilla	Cajeros de servicio, Ejecutivo de caja
	Tiempos de espera en fila	Cajeros de servicio, Ejecutivo de caja
Conocimiento de productos	Conocimiento técnico de productos y servicios	Ejecutivos comerciales, Cajeros de servicios
Gestión de créditos	Tiempo de gestión del crédito desde ingreso hasta la aprobación	Célula de créditos
	Tiempo de gestión del crédito desde la aprobación hasta el desembolso	Analistas de las áreas del back (Garantías y Cartera)
Reprocesos en créditos	Reprocesos reportados por la célula de créditos en el inicio del proceso	Ejecutivos comerciales, Célula de créditos
Telefonía	Efectividad telefónica	Ejecutivos comerciales, Ejecutivo de caja
Migración	Migración transaccional a Canales Alternos	Jefe de agencia, Anfitrión

**Tabla 7: Indicadores de calidad de servicio en Canal Agencia**

**Elaborado por: La autora.**

#### Canales Alternos

Indicador	Componentes	Roles Evaluados
Disponibilidad ATM	Funcionamiento del sistema	Analista de Sistemas
	Disponibilidad de billetes y de recibos	Ejecutivo de caja, Ejecutivo operativo
Efectividad ATM	Ejecución de transacciones en el primer intento	Analista de Sistemas
Disponibilidad Autoconsulta	Funcionamiento del sistema	Analista de Sistemas
Disponibilidad Web	Funcionamiento del sistema	Analista de Sistemas
Reclamos Web	Reclamos presentados relacionados al canal	Analista de Sistemas

**Tabla 8: Indicadores de calidad de servicio en Canales Alternos**

**Elaborado por: La autora.**

## Call Center

Indicador	Componentes	Roles Evaluados
Disponibilidad	Funcionamiento del sistema	Analista de Sistemas
Asesoría al cliente	Aplicación de protocolos por cargo	Teleasesores
Conocimiento de productos	Conocimiento técnico de productos y servicios	Teleasesores
Gestión de llamadas	Llamadas perdidas	Teleasesores
	Llamadas perdidas por teléfono ocupado	Teleasesores
	Porcentaje de abandono	Teleasesores
	Tiempo de contestación de llamadas	Teleasesores
	Tiempo de atención de llamadas por tipo de requerimiento	Teleasesores
Reclamos	Reclamos solucionados	Teleasesores

**Tabla 9: Indicadores de calidad de servicio en Call Center**

**Elaborado por: La autora.**

La medición de indicadores debe realizarse mensualmente y sus resultados deben desplegarse desde el doliente hasta cada jefatura, gerencia, vicepresidencia y área que participa en el proceso de atención al cliente. Los objetivos anuales y las evaluaciones mensuales deben reflejar la medición en el doliente y en las jefaturas. Es importante considerar además que el establecimiento de indicadores debe realizarse en ámbitos de medición dinámicos en función de las realidades y cambios de estrategias de la organización.

## Cómo se miden los indicadores

### Canal Agencia

Componentes	Cálculo	Ejemplo Meta
Funcionamiento del sistema	Tiempo disponibilidad real de sistemas/ Tiempo de atención sin considerar temas administrativos) * 100	99%
Calificación del nivel de asesoría	Puntaje obtenido en evaluación (sobre 100 puntos)	90%
Aplicación de protocolos por cargo	Puntaje obtenido en evaluación (sobre 100 puntos)	90%
Actualización de información del cliente	(Cantidad de clientes actualizados / Cantidad de clientes asignados) * 100	90%
Tiempos de atención en ventanilla	Tiempos de atención en ventanilla	5 min.
Tiempos de espera en fila	Tiempos de espera en fila	7 min.
Conocimiento técnico de productos y servicios	Puntaje en examen rendido (sobre 100 puntos)	80%
Tiempo de gestión del crédito desde ingreso hasta la aprobación	Tiempo de gestión del crédito desde ingreso hasta la aprobación	5 días
Tiempo de gestión del crédito desde la aprobación hasta el desembolso	Tiempo de gestión del crédito desde la aprobación hasta el desembolso	2 días
Reprocesos reportados por la célula de créditos en el inicio del proceso	(N° Reprocesos reportados por la célula / Total de créditos gestionados) * 100 - Responsabilidad del ejecutivo	5%
	(N° Reprocesos reportados por la célula / Total de créditos gestionados) * 100 - Responsabilidad de la célula	5%
Efectividad Telefónica	(N° llamadas contestadas / Total de llamadas recibidas) * 100	95%
Migración transaccional a Canales Alternos	(N° de transacciones realizadas en ATM+ Autoconsulta+Teléfono / Total transacciones realizadas en la agencia) * 100	40%

**Tabla 10: Cálculo indicadores de calidad de servicio en Canal Agencia**

**Elaborado por: La autora.**

## Canales Alternos

Componentes	Cálculo	Ejemplo Meta
Funcionamiento del sistema ATM	(Tiempo disponibilidad real de equipos / Tiempo de atención sin considerar temas administrativos) * 100	99%
Disponibilidad de billetes ATM	(N° de transacciones no efectuadas por falta de efectivo / N° de transacciones totales) * 100	4%
Disponibilidad de recibos ATM	(N° de transacciones que no generan recibos/ N° de transacciones totales) * 100	4%
Ejecución de transacciones en el primer intento ATM	(N° de transacciones realizadas exitosamente/ N° total de transacciones) * 100	90%
Funcionamiento del sistema Autoconsulta	(Tiempo disponibilidad real de equipos / Tiempo de atención sin considerar temas administrativos) * 100	99%
Funcionamiento del sistema Web	(Tiempo disponibilidad real de equipos / Tiempo de atención sin considerar temas administrativos) * 100	99%
Reclamos presentados relacionados al canal Web	(Número de Reclamos del canal / Total de transacciones realizadas por el canal) * 100	2%

**Tabla 11: Cálculo indicadores de calidad de servicio en Canales Alternos**

**Elaborado por: La autora.**

## Call Center

Componentes	Cálculo	Ejemplo Meta
Funcionamiento del sistema	(Tiempo disponibilidad real de sistema / Tiempo de atención sin considerar temas administrativos) * 100	99%
Aplicación de protocolos por cargo	Puntaje obtenido en evaluación (sobre 100 puntos)	90%
Conocimiento técnico de productos y servicios	Puntaje en examen rendido (sobre 100 puntos)	80%
Llamadas perdidas	(N° llamadas perdidas / Total de llamadas recibidas) *100	5%
Llamadas perdidas por teléfono ocupado	(Llamadas colgadas por el cliente luego de 10 segundos que la grabación de bienvenida suena/ Llamadas totales ) *100	2%

Porcentaje de abandono	(Llamadas colgadas entre 0 y 10 segundos que la grabación de bienvenida suena/ Llamadas totales ) *100	2%
Tiempo de contestación de llamadas	Tiempo de contestación llamadas entrantes	10 seg.
Tiempo de atención de llamadas por tipo de requerimiento	Tiempo de atención por llamadas	5 min.
Reclamos solucionados	(Reclamos solucionados/ Total Reclamos recibidos) *100	90%

**Tabla 12: Cálculo indicadores de calidad de servicio en Call Center**

**Elaborado por: La autora.**

## **5.2. Administración de la Calidad de Servicio**

Para una administración eficiente de la calidad en el servicio es necesario que la institución tenga un equipo de trabajo que establezca las estrategias de calidad en la institución alineándose con los objetivos estratégicos y la evaluación de desempeño de la organización. Las principales responsabilidades de este equipo deben ser:

### **Generales**

- Implementar la estrategia de calidad de servicio.
- Velar por el cumplimiento de iniciativas de mejora continua.
- Liderar interacciones con otras unidades de la institución para la ejecución de iniciativas e identificación de problemas.
- Asegurar la comunicación de resultados a todo nivel organizacional.

### **Específicas**

- Compilar la información para la evaluación de indicadores.



- Coordinar la ejecución de mediciones manuales con proveedores y áreas respectivas.
- Distribuir reportes de indicadores con la periodicidad definida y de acuerdo al plan de comunicación.
- Realizar análisis para identificar causa raíz de problemas.
- Ejecutar iniciativas de mejora a cargo de la propia unidad de calidad de servicio.
- Coordinar reuniones de trabajo para iniciativas de mejora con otras áreas.
- Ejecutar plan de comunicación de indicadores y resultados de la medición.
- Ejecutar campañas de comunicación y concientización de calidad de servicio

El proceso de comunicación tanto de los indicadores que se miden como de los resultados de las mediciones realizadas es fundamental en la institución. Para poder establecer un proceso de retroalimentación es necesario que los resultados sean compartidos y entendidos por el personal oportunamente para que se pueda establecer un plan de acción ya sea correctivo como preventivo. Debe establecerse un plan de comunicación integral que puede incluir:

- Publicaciones en intranet o sitios internos con acceso a cada usuario.
- Envío de resultados vía correo electrónico de manera personalizada.
- Comunicación general a las áreas para control del ranking de resultados por funcionario.

- Comunicación directa a jefaturas. Revisión con jefaturas de los resultados mensuales para definición de iniciativas de mejora y avances.
- Comunicación continua de acción / gestión de calidad para que exista un monitoreo permanente a manera de esfuerzos promocionales.
- Presentación de los resultados de las mediciones a la comisión de servicio con la periodicidad solicitada.

La adopción de una cultura de servicio en una institución debe ser impulsada por la dirección, es por eso que debe estructurarse un esquema de administración de indicadores de calidad y de funcionamiento de una comisión o comité de servicios. En esta comisión deben participar las vicepresidencias de la institución, liderada por el equipo de calidad y debe realizarse de forma periódica idealmente una vez al mes. La metodología de trabajo propuesta para esta comisión es la siguiente:

Durante la comisión:

- ✓ Presentación de los resultados de la medición de indicadores clave en forma de panel de control.
- ✓ Profundización en aquellos indicadores que presenten deterioros importantes, junto con el análisis para identificar la causa del problema.
- ✓ Definición de acciones a tomar y responsables para solucionar el problema.
- ✓ Revisión de iniciativas estratégicas de calidad. Los responsables de cada iniciativa presentan el avance en iniciativas de acuerdo a cronograma previamente definido.

- ✓ Enfoque en temas críticos que requieran acción / aprobación de la comisión.

Entre las comisiones:

- ✓ En el tiempo entre comisiones los equipos de mejora se reúnen de forma periódica para trabajar en las iniciativas a su cargo.
- ✓ Asegurar que los indicadores se comuniquen a todos los involucrados a través de distintos canales (jefaturas, intranet, etc.).
- ✓ Validar indicadores y análisis con responsables previo a la siguiente comisión.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

- El servicio en cualquier campo o actividad económica conlleva a una actitud de los colaboradores orientada al cliente y al mercado en el que se desenvuelve. La intangibilidad dominante en los servicios financieros y el contacto directo con el cliente hace del proceso de atención una oportunidad para generar una ventaja competitiva en el ámbito, plazo y segmentos establecidos por la organización. El presente estudio busca generar una diferenciación para Produbanco con la oferta de un servicio ágil, eficiente, oportuno, de calidad y diferenciado para sus segmentos de clientes de banca personal. Esta oferta puede ser posible con la aplicación de las iniciativas planteadas que se orientan a la satisfacción de las necesidades del cliente, la optimización de procesos clave y estrategias de gestión.
- Un diagnóstico interno y de la competencia permiten establecer de una manera objetiva la posición de una organización en el mercado, considerar las mejores prácticas e identificar áreas de mejora que permitan impulsar al negocio. En el estudio realizado se recogieron las mejores prácticas de la competencia principalmente en cuanto a la atención en oficinas, el servicio diferenciado y la oferta de valor con la entrega de productos y servicios a través de los distintos canales de atención a disposición del cliente. La atención preferencial a segmentos, servicios especializados, paquetes de productos, el gerenciamiento de relación, la promoción del uso de canales

tecnológicos, entre otros, son algunos conceptos o prácticas que se destacan. Por otro lado se pudo evidenciar las oportunidades de mejora en las que debe trabajar la organización para igualar y/o mejorar a la competencia, tomando como referencia los datos obtenidos en la investigación de instituciones nacionales e internacionales enfocadas a la atención de la banca personal. Con el análisis situacional se pudo comprender la ubicación de Produbanco en el mercado permitiendo establecer estrategias claras y orientadas al mejoramiento continuo y a la consecución de resultados.

- El conocimiento de las necesidades del cliente constituye una base fundamental para establecer los cimientos del esquema atención y de todos los procesos relacionados al servicio y a la oferta de valor para el cliente. Con este estudio se pudo establecer que el cliente de banca personal valora principalmente el trato amable, la atención personalizada, un servicio rápido y eficiente, la seguridad en los canales de atención, la oferta de productos y servicios ágiles, entre otras características del servicio. El cliente de alto valor busca además una atención preferencial, asesoría de excelencia, calidad en el servicio, soluciones ágiles y oportunas, productos y beneficios exclusivos, entre otros atributos.
- La propuesta de este trabajo está estructurada fundamentalmente por seis aristas que determinan un esquema de atención en agencias que considera: una adecuada estructura de oficinas, la optimización de roles operativos y comerciales en agencias, una oferta de canales de atención alternativos, el mejoramiento de procesos clave para la relación y

fidelización del cliente, la aplicación de metodologías de trabajo, y la aplicación de indicadores y métricas de calidad de servicio. Para construirla se tomaron en cuenta los principales puntos identificados en la investigación teórica, el análisis situacional, las necesidades del cliente y aportes adicionales. Este esquema de atención tiene como objetivo entregar al cliente una oferta de valor basada en la eficiencia y la oportunidad, la estandarización del servicio, la migración transaccional, la retención y potenciamiento del cliente, el trabajo en equipo de los colaboradores y la gestión de la calidad del servicio.

- La calidad en el servicio es posible cuando la institución determina y fortalece su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes igualando o superando sus expectativas. En el estudio se hace una propuesta de indicadores para evaluar la calidad en el servicio tanto de colaboradores en agencias como del personal responsable de áreas de soporte por cada canal de atención al cliente. La medición de la calidad debe ser entendida y comprendida por la organización, debe realizarse de manera periódica y los resultados deben comunicarse al personal para tener una retroalimentación oportuna. Se sugiere en la propuesta la gestión de la calidad a cargo de un área que sea la responsable de velar por el cumplimiento de planes de trabajo enfocados a la calidad y al proceso completo de medición. Esta gestión debe ser complementada con la participación de la administración de la empresa en la participación de comités o reuniones orientados a revisar resultados y establecer planes de acción para el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente interno y

externo. Para una organización es importante también trabajar en la percepción de la calidad a través de los esfuerzos de comunicación y la imagen corporativa.

#### Recomendaciones:

- La aplicación de un modelo de atención debe orientarse a las exigencias del cliente para satisfacer sus necesidades financieras y fidelizarlo en el tiempo. Su implementación debe ser comunicada y entendida por toda la organización e impulsada por la dirección y líderes de todas las áreas relacionadas.
- El modelo de servicio debe buscar poner a disposición de los colaboradores herramientas que les ayude a obtener los mejores resultados tanto para la institución como para el cliente.
- En todo nuevo proceso es necesario establecer un plan de seguimiento que permita asegurar el cumplimiento de todos los lineamientos del modelo. Esto permitiría conseguir los mejores resultados y el éxito de este gran proyecto.
- Es importante determinar un plan de trabajo enfocado a la capacitación, líneas de carrera e incentivos para los colaboradores. Una vez estabilizado el modelo se recomienda considerar un esquema de motivación al personal de negocio con el establecimiento de un esquema de incentivos periódicos en función del cumplimiento de sus objetivos.
- Es necesario que la institución trabaje en la gestión de la calidad para velar por el servicio que se ofrece. Se deben establecer estándares o normas en

función de las expectativas del cliente, su grado de satisfacción y la oferta de la competencia. La medición continua determina la valoración del servicio y la gestión de los resultados, ayuda a establecer planes de acción para mejorar indicadores que necesitan mayor impulso en la organización.

- Esta propuesta está orientada a contribuir significativamente en los resultados de la organización trabajando sobre la base actual de Produbanco y las necesidades del cliente del Distrito Metropolitano de Quito; pero también es importante considerar que este estudio puede ser tomado como referencia para otras instituciones financieras del sistema adaptándose a sus realidades y a las de otras plazas. La intención de este estudio es aportar con iniciativas que ayuden a las organizaciones en la optimización de procesos, la eficiencia y la gestión de la calidad en el servicio.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alet Josep, *Cómo obtener clientes leales y rentables, Marketing Relacional*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2004.
- Castelló M. Enrique, *Gestión comercial de servicios financieros*, Madrid, ESIC Editorial, 2007.
- Castillo Angel, *Del Business Pocket*, España, Netbiblo S.L., 2008.
- Channon F. Derek, *Marketing y Dirección estratégica en la Banca*, Madrid, Díaz de Santos S.A., 1990.
- Christopher Martin, Payne Adrian y Ballantyne David, *Marketing Relacional*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1994.
- Cuatrecasas Lluís, *Gestión Integral de la Calidad - Implantación, Control y Certificación*, Barcelona, Profit Editorial, 2010.
- Cubillo P., José María y Cerviño F., Julio, *Marketing Sectorial*, Madrid, ESIC Editorial, 2008.
- Grande E. Ildefonso, *Marketing de los Servicios*, Madrid, ESIC Editorial, 2005.
- Grönroos Christian, *Marketing y Gestión de Servicios*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1994.
- Kotler Philip y Keller Kevin L., *Dirección de Marketing*, México, Pearson Educación, 2006.
- Miranda Francisco, Chamorro Antonio y Rubio Sergio, *Introducción a la Gestión de la Calidad*, Madrid, Delta Publicaciones, 2007.

- Publicaciones-Vértice, *Aspectos Prácticos de la Calidad en el Servicio*, Málaga, 2008.
- Publicaciones-Vértice, *La calidad en el servicio al cliente*, Málaga, 2008.
- Setó-Pamies Dolors, *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*, Madrid, ESIC Editorial, 2004.

### OTRAS FUENTES

- Cámara de Comercio de Guayaquil, “Banca Privada, Crédito y Crecimiento Económico”, Boletín Económico CCG, Noviembre de 2012, en <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20Nov%20BE%20CCG%20Ecuador%20Banca%20Privada%20Credito%20y%20el%20Crecimiento%20Economico.pdf>.
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Boletines Mensuales de Bancos Privados, Enero 2013 en [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=29&vp\\_tip=2#series2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=29&vp_tip=2#series2).
- Banco Itaú en Argentina, Servicio Personalité, en <http://www.italu.com.ar/Siteltau/pages/personnalite/personnalite.xhtml>.
- Grupo Bancolombia, Servicio Personal, Personal Plus, Preferencial, Banca Privada, en <http://www.grupobancolombia.com/home/index.asp>.
- Unicredit Banca, Servicio Genius First, en <https://www.unicredit.it/it/privati/conti/geniusfirst.html>.

- Barclays, Servicios de Banca Personal y Banca Premier, en [https://www.barclays.es/publico/contents/premier/premier\\_home.jsp?lang=es\\_ES](https://www.barclays.es/publico/contents/premier/premier_home.jsp?lang=es_ES).
- Deutsche Bank, Productos y Servicios para Particulares, en <https://www.db.com/spain/es/content/privados.html>.
- HSBC en Argentina, HSBC Premier, en <http://www.hsbcpremier.com.ar/>.
- Bankinter, Banca Personal, en [https://www.bankinter.com/www2/particulares/es/inicio/banca\\_personal#ID=BPERS&attr=WEBHEBDC3C1](https://www.bankinter.com/www2/particulares/es/inicio/banca_personal#ID=BPERS&attr=WEBHEBDC3C1).
- MarketWatch Inteligencia de Mercado, M-Watch Financiero.

## ANEXO 1

### ENCUESTA A CLIENTES DE LA BANCA

1. ¿Cuáles son las características que usted más valora al elegir una institución financiera? Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, siendo 5 el valor más alto y 1 el más bajo.

ASPECTOS	CALIFICACIÓN				
	5	4	3	2	1
Agilidad (Rapidez en la entrega de productos/servicios)					
Comunicación (Interacción para el entendimiento de necesidades y generar propuestas)					
Eficiencia (Capacidad institucional para hacer bien lo que se tiene que hacer)					
Oportunidad (Pronta respuesta, facilidades y flexibilidad, cumplimiento)					
Seguridad (Solvencia y confianza)					
Otros: (Especifique)_____					

2. ¿Cuáles son los canales de atención a través de los cuales prefiere realizar sus transacciones financieras? Califique del 1 al 5 los canales detallados a continuación, siendo 5 la preferencia más alta y 1 la más baja.

CANALES	CALIFICACIÓN				
	5	4	3	2	1
Agencias					
Cajero automático					
Call center					
Internet					
Visita del asesor a domicilio/oficina					
Otros: (Especifique)					

3. ¿Cuáles son las características que busca en la atención de una agencia bancaria? Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.

ASPECTOS	CALIFICACIÓN				
	5	4	3	2	1
Servicio estandarizado					
Diferenciación de colas					
Mejora en tiempos de servicio					
Productos y servicios ágiles					
Otros: (Especifique)					

4. ¿Cómo le gustaría que el ejecutivo de cuenta maneje su relación con el cliente? Califique del 1 al 5 las opciones detalladas a continuación, siendo 5 la preferencia más alta y 1 la más baja.

OPCIONES	CALIFICACIÓN				
	5	4	3	2	1
Atención personalizada					
Como único punto de contacto					
Uno de varios puntos de contacto					
Atención solo cuando lo necesite					
Otros: (Especifique)					

5. ¿Cuáles son las características que busca en la atención a través de canales alternativos (cajeros automáticos, autoconsulta, Internet, etc.)? Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.

ASPECTOS	CALIFICACIÓN				
	5	4	3	2	1
Seguridad					
Atención oportuna					
Soluciones rápidas					
De fácil uso					
Otros: (Especifique)					

6. ¿Ha tenido inconvenientes en el servicio a través de canales alternos? Señale ejemplos.
7. Mencione sugerencias que considera importantes para mejorar la calidad en el servicio y fortalecer la relación con su banco.

## ANEXO 2

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES DE LA BANCA

1. ¿Cuáles son las características que usted más valora al elegir una institución financiera? Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, siendo 5 el valor más alto y 1 el más bajo.

#### Segmento Personas

Detalle	5	4	3	2	1
Otros	29	-	-	-	-
Seguridad	183	24	19	-	-
Comunicación	72	58	77	14	10
Eficiencia	125	58	39	10	-
Oportunidad	101	58	43	29	-
Agilidad	130	63	34	5	5

*Otros:* Atención al cliente, innovación, autobanco, tecnología, buen trato, variedad de servicios.

#### Segmento Alto Valor

Detalle	5	4	3	2	1
Otros	12	8	4	-	-
Seguridad	20	8	4	-	-
Comunicación	4	8	12	8	-
Eficiencia	12	12	8	-	-
Oportunidad	8	12	8	4	-
Agilidad	12	8	8	4	-

*Otros:* Atención al cliente, variedad de servicios, cobertura.

2. ¿Cuáles son los canales de atención a través de los cuales prefiere realizar sus transacciones financieras? Califique del 1 al 5 los canales detallados a continuación, siendo 5 la preferencia más alta y 1 la más baja.

### Segmento Personas

Detalle	5	4	3	2	1
Agencias	96	19	53	10	19
Visita del asesor	19	10	39	58	77
Call center	34	34	34	39	67
Internet	106	48	19	10	29
Cajero automático	135	43	29	5	10

### Segmento Alto Valor

Detalle	5	4	3	2	1
Agencias	4	12	8	4	-
Visita del asesor	4	8	4	8	4
Call center	-	-	8	12	8
Internet	20	8	4	-	-
Cajero automático	16	8	4	4	-

3. ¿Cuáles son las características que busca en la atención de una agencia bancaria? Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.

### Segmento Personas

Detalle	5	4	3	2	1
Otros	5	-	-	-	-
Servicio estandarizado	96	39	43	24	10
Diferenciación de colas	67	72	43	14	24
Mejora en tiempos de servicio	154	34	14	19	-
Productos y servicios ágiles	149	29	34	10	5

Otros: Límite en el número de transacciones en cajas.

### Segmento Alto Valor

Detalle	5	4	3	2	1
Servicio estandarizado	12	8	8	-	-
Diferenciación de colas	-	12	12	4	-
Mejora en tiempos de servicio	16	8	8	-	-
Productos y servicios ágiles	16	12	4	-	-

4. ¿Cómo le gustaría que el ejecutivo de cuenta maneje su relación con el cliente? Califique del 1 al 5 las opciones detalladas a continuación, siendo 5 la preferencia más alta y 1 la más baja.

### Segmento Personas

Detalle	5	4	3	2	1
Atención solo cuando lo necesite	63	63	24	43	10
Uno de varios puntos de contacto	39	77	58	14	19
Como único punto de contacto	67	53	53	24	14
Atención personalizada	188	29	14	5	-

### Segmento Alto Valor

Detalle	5	4	3	2	1
Atención solo cuando lo necesite	4	8	12	4	-
Uno de varios puntos de contacto	-	-	4	12	12
Como único punto de contacto	12	4	8	4	-
Atención personalizada	20	4	8	-	-

5. ¿Cuáles son las características que busca en la atención a través de canales alternativos (cajeros automáticos, autoconsulta, Internet, etc.)? Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.



### Segmento Personas

Detalle	5	4	3	2	1
De fácil uso	116	43	29	19	5
Atención oportuna	120	67	10	10	10
Soluciones rápidas	149	48	19	-	5
Seguridad	217	14	5	-	-

### Segmento Alto Valor

Detalle	5	4	3	2	1
De fácil uso	8	16	4	-	-
Atención oportuna	16	12	4	-	-
Soluciones rápidas	12	12	4	4	-
Seguridad	24	8	-	-	-

6. ¿Ha tenido inconvenientes en el servicio a través de canales alternos? Señale ejemplos.

### Segmento Personas

SI	51%	120
NO	49%	116

5	Los cajeros automáticos no leen las tarjetas o piden cambio de clave
48	Los cajeros automáticos están fuera de línea o reparación
10	Cajeros automáticos sin efectivo disponible
10	Con el uso de cajeros automáticos existe el riesgo de robos
34	En el Internet no se pueden realizar transacciones por problemas del sistema
5	A través de Internet no se pueden hacer ciertas transacciones que necesito (pago tarjetas de otros bancos)
14	Problemas en Internet por temas de usuarios, tarjetas de coordenadas y otros
10	En Internet hay transacciones que no se hacen efectivas inmediatamente
10	En el Call Center pues es difícil comunicarse con los asesores o no dan soluciones
5	Para usarlos no hay manuales o tutoriales

### Segmento Alto Valor

SI	63%	20
NO	38%	12

4	Los cajeros automáticos están fuera de línea o reparación
7	Cajeros automáticos sin efectivo disponible
4	En el Internet no se pueden realizar transacciones por problemas del sistema
3	En el Call Center pues es difícil comunicarse con los asesores o no dan soluciones
5	Montos bajos en transferencias

7. Mencione sugerencias que considera importantes para mejorar la calidad en el servicio y fortalecer la relación con su banco.

### Segmento Personas

10	Conocimiento y preparación del ejecutivo de cuenta dentro de su rol
14	Buena atención y trato amable del personal del banco
5	El personal trabaje bajo estándares de calidad y vele por su cumplimiento
10	Comunicación clara del personal del banco
48	Servicio rápido y eficiente (especialmente en cajas)
34	Implementación de medidas de seguridad en todos los canales de atención
5	Implementación de sistema de turnos para no hacer cola
5	Respeto de turnos y en fila
14	Más personal en cajas
5	En ventanillas número de transacciones limitadas por persona (máx. 2)
10	Mayor atención a las necesidades de sus clientes
10	Contacto personalizado con el cliente
10	Envío de información de productos y servicios a domicilio o trabajo
5	Flexibilidad en requerimientos y requisitos
5	Más personal en el Call Center
10	Mayor información sobre el uso de canales alternos
10	Mayor rapidez al solicitar información al cliente
5	Buena cobertura de agencias o ampliar horarios hasta la tarde
5	Diversificación de servicios especialmente en Internet
10	Uso de tecnología avanzada

### Segmento Alto Valor

15	Conocimiento y preparación del ejecutivo de cuenta dentro de su rol
12	Buena atención y trato amable del personal del banco
16	Servicio rápido y eficiente (especialmente en cajas)
8	Implementación de medidas de seguridad en todos los canales de atención
7	Envío de información de productos y servicios a domicilio o trabajo

8	Mayor información sobre el uso de canales alternos
6	Buena cobertura de agencias o ampliar horarios hasta la tarde
4	Uso de tecnología avanzada
12	Atención preferencial en agencias
14	Asesoría personalizada al clientes
10	Entrega de créditos en tiempos ofrecidos y con menos papeleo
3	Mejorar el esquema de cambio de ejecutivo
10	Mejora en procesos de entrega de documentos como tarjetas, cheques, etc.
11	Créditos pre-aprobados